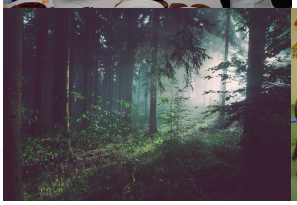
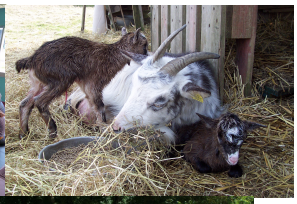
Collectif Nama_S

Sociocultures : mieux agir ensemble ?

Un traité de facilitation collective





Aux enfants, quotidienne mise à l'épreuve,
cielles que j'accompagne au monde et les autres.

À ce corps qui délivre aussi limpidement ses messages,
et qui joue les héros parfois.

Aux camarades qui financent cette première impression :
Stéphanie, Marco, Benoît, Marc, Jean-Marc, François, Yannis,
Didier, Anne, Arnaud, Romaric, Cécile, Hervé, Alice, Marie, Virginie,
Armin, Tania, Rachelle, Nathalie, Thibault, Houria, Nathalie,
Moilamain et la bibliothèque permaculturelle.

Les 120 exemplaires-là sont numérotés de I a XX et de 1 à 100. Tu tiens le numéro :
Ce premier tirage est réalisé aussi écologiquement que jouable avec mes moyens.

Dépôt légal : Avril 2020.

Collectif Nama-S

Sociocultures :
mieux agir ensemble ?
Un traité de facilitation collective

CC-By-Sa Nama-S / La Dynamo / Socioculture3.0 (2018-20) :
Tout le contenu de cet ouvrage peut être réutilisé librement pour tout usage, à condition de citer la source.
Il est téléchargeable avec ses annexes sur https://lesuperflux.fr (si les indices pensables restent sur wordpress)
…

Bienvenue aux retours et aux propositions ! Ça serait super une belle édition avec plus d'illustrations, les annexes harmonieusement agencées dans le texte ET en in folio, etc. Idem versions multimédias, bref : inch'allah… et toi ?

Contact et infos Nama-S : lapetitefamille@no-log.org / facebook Socioculture3.0 ou linkedin Amans gaussel
ou via murmuredesforets.fr ou le superflux (déjà cité) ou encore même YouTube « Aimer l'ouvrage », allez !

Il reste des traces de la Dynamo ici et là (mais le site internet a rendu l'âme et le DNS...)
À noter qu'elle fut (et Socioculture3.0 peut-être un jour qui sait ?) fière d'être un collectif au sein d'
(à moins que je penche plutôt pour Smart à présent) www.oxalis-scop.fr

Grand merci ! à Benoît Naudot, Sonia Chevrel, Thibault Vannier, Fabien Gérardi, Christel Rougy, Chloë Gaillard, Suzanne Chatard, Elsa Linaigrette, Flora Nativel, Julien Barthès, Laurent Mérienne, Marie Galli, Antoine Valabrègue, Nathalie Blanc, Dieudonné & Damien Vasse pour les relectures en tout ou parties, les retours et les encourageantes énergies !

Merci aussi aux contributeur-ice-s des annexes : Jean-Philippe Faure, l'Université du Nous, Frédéric Laloux, Art-Mella, Permacultureprinciples & Holmgren design services, Alexis Proniewski, Intelligence et Création collective, le Pavé / Récit / Vent debout / Collectif Job, Apprentie girafe, Matthieu Van Niel, Jurgen Appelo, Antonin Gaunand, Lilian Ricaud, Franck Nathié / la forêt Nourricière, François Jurbert, et au-delà tous les réseaux d'intelligence collective, d'écologie profonde, de collapsologie, de co-écoute, de danse ou de justice restaurative.

Merci encore à toutes les personnes qui œuvrent comme nous au quotidien pour ajuster et élever nos ensemblages, ainsi Claire Carré, Terr'Eveille, John Croft, Vandana Shiva, Dominic Barter, Jean-Michel Cornu, Gilles & Geneviève Charest, Margaux & Bernard-Marie Chiquet, Marie Dorge, Jean-François Noubel, Béatrice Poncin, Yannis Camus, Marie-Christine Duréault, Michel Dumoutet, Joy Liengaard, Lilian Ricaud, Alice Poisson, Michel Briand, Muriel Hemelsoet, Gurun Manrot, Alice Anberrée, Alexis Lecointe, Isabelle Eon, Loïc Caro, Anne Castel, Gaëlle Lesteven, tou-te-s les cousin-e-s de Coop'osons à l'Ouest, des tiers-lieux et des coop' d'habitant-e-s, les méditant-e-s vipassana, les co-écoutant-e-s du monde entier et tou-te-s les Jardinier-e-s du Nous, populaires et imaginatifs, de la Nuée à toutes les ZadS… et merci enfin bien sûr à Christine Delphy, Marshall Rosenberg, Joanna Macy, Rob Hopkins, Harvey Jackins, Elias Porter, Pierre Catelin, Abraham Maslow, Ken Wilber, Eric Berne, Robert Plutchik, Don Miguel Ruiz, Howard Gardner, P.M., Simon, Ivan Illich, Gilles Deleuze, Isaac Asimov, René Char, Goenka, Arthur Rimbaud et Claude Ponti… j'en oublie qui pourtant me tiennent à cœur c'est sûr, ho'o ponopono ! Et merci encore à tou-te-s les autres auteur-e-s cité-e-s ou non dans ces pages et qui ont contribué à former nos sociocultures.

Sommaire

Aventure....8
1. Préambule....8
2. Qui ?....9
3. Où ?....10
4. Quand ?....11
5. Quoi ?....12
6. Comment ?....13
7. Pourquoi ?....16

1. Équipons-nous....18
1.1 Sécurité et inclusion....19
1.2 le Jeu....21
1.3 Se (re-)connaître....23
1.4 Raison d'être : visions, intentions, missions et objectifs....25
1.5 Silence et langage commun....28
1.6 Outiller l'essentiel ?....31
1.7 Ensembler....32

2. Collectif éMoi....34
2.1 Cadre institutionnel et Transition....34
2.2 Etats et processus émotionnels....36
2.3 La Joie....38
2.4 Conflit stratégique....41
2.5 Conflit vital....43
2.6 Coopération interne....47
2.7 Transition et bienveillance....48

3. Ça communique !....52
3.1 Expression souveraine de soi....53
3.2 Équivalence et dominations....54
3.3 Besoins fondamentaux....57
3.4 Relations authentiques et pacifiantes....59
3.5 Parler dans un cercle....62
3.6 Quand ça va mal....65
3.7 Célébrer....72

4. Chœur à l'ouvrage....76
4.1 Créativité et communs....76
4.2 Panorama....79
4.3 Se mettre en mouvement....83
4.4 Architecturer....85
4.5 Imaginer....86
4.6 Incarner, conteller….89
4.7 Merci, tensions !....92

5. Qui décide et qui fait quoi ?....94
5.1 Autogestion, décongestion et premier lien....95
5.2 Accompagner, désidentifier, aligner, faciliter, secréter....99
5.3 Propositions et consentement....102
5.4 Deux-trois modèles....106
5.5 Fonctionnements organiques....110
5.6 Premiers rôles et figuration....111
« … »....114

Horizons....115
Qui est-on ?....115
Sensations, reLiancE, transgressionS....118
Cohérence....121
Système fluide....124
Panarchie : les contributions humaines....129

Table des annexes....143

Le concept de *socioculture* se répandit dans le premier quart du XXIe siècle (*AC*), grâce au lien évident qu'il tissait entre ce qui s'opérait ou se théorisait alors dans les entreprises « libérées », certains milieux alternatifs (du côté de la permaculture dite « humaine » en particulier), d'autres collectifs militants « autogérés » et les recherches en science sociales (du côté de l'éducation populaire en particulier).

Quoiqu'elles se soient fait connaître au grand public d'abord avec des slogans du type « Mieux agir ensemble », la vulgarisation des principes et des pratiques communes des nouvelles sociocultures a contribué pour beaucoup à développer le non-agir, la liberté d'être et l'attention à la simple présence dans les organisations collectives qui, comme l'ensemble des phénomènes humains de l'époque concernée, étaient si manifestement déséquilibrées jusque là « côté yang ».

Psycho-histoire du Mégalocène, A. Klein[1]

Aventure

1. Préambule

La socioculture, comme son nom l'indique, c'est la culture du social, c'est-à-dire – pour commencer – la culture du collectif. Ma socioculture, c'est l'ensemble des connaissances et expériences que j'ai du collectif – et des sociétés, par extension. *Notre* socioculture, c'est l'ensemble des connaissances et expériences que nous avons des collectifs, et surtout *ce que nous parvenons en effet à partager dans le(s) nôtre(s), en l'occurrence* – à l'échelle sociétale, on pourrait donc aussi bien parler de « politique »… mais le mot porte souvent encore de méchantes connotations. Et puis, ce "nous" là existe-t-il de nouveau / déjà, en fait ?

Avec ce livre en sept chapitres, **je propose de rassembler les éléments basiques qui me semblent indispensables à nos sociocultures communes** : une humble synthèse du fruit de sept ou huit (voire cinq fois sept ou huit) années d'observation, de recherche et même de « développement » en facilitation collective. La facilitation est un métier qui se développe ces derniers temps[2], et un ensemble de pratiques – parfois anciennes – qui se clarifie actuellement pour permettre des coopérations plus fluides entres les êtres humain-e-s[3].

Cette conscience croît et se partage : nos organisations sont de très complexes ensembles relationnels, qui ont leur vie propre. C'est un art subtil d'y contribuer au mieux, de leur permettre un plein épanouissement. Cet « art des relations au sein des organisations », on peut l'appeler management coopératif, gouvernance partagée, travail systémique ou danse avec le cercle, selon où l'on opère et ce qu'on veut créer. Le terme de facilitation me semble génériquement préférable.

La notion de facilitation collective peut être lue de deux façons : soit comme l'ouvrage d'une (ou plusieurs) personne(s) au service d'un collectif, soit comme l'attention d'un collectif à se faciliter à lui-même sa propre vie. Pareillement ce traité pourra être utile aussi bien aux facilitateur-ice-s (et autres animateurs, formatrices, responsables, coordinateurs, chef-fe-s d'équipe, etc.) qu'à celles et ceux qui coopèrent avec d'autres, c'est-à-dire nous tou-te-s, dès nos plus jeunes années.

---

1 Opus imaginaire, ça va de soi (je conseille cependant la lecture du cycle *Fondation*, pour qui n'aurait pas vu la référence : ça vaut *le Seigneur des anneaux* !) Il ne m'a pas semblé utile de glisser d'autres citations en exergue dans ce traité, mais j'en ai compilé quelques-unes dans l'Annexe4. Si l'*in folio* fait défaut, au besoin on peut le retrouver en ligne (cf. page d'introduction). À propos d'imaginaire et de réalité, je profite de cette note pour préciser d'emblée que ce traité s'appuie sur une perception commune et pragmatique de notre monde et de l'expérience humaine, et lorsque j'emploie par exemple le mot « réel », je parle d'un plan matériel 3D, même si ce n'est qu'une part toute relative du réel, en fait (mais non illusoire pour autant, à proprement parler).

2 Je parle ici de facilitation « en général ». Il y a des spécialités que je n'ai pas approfondies (*design thinking*, « scrum », facilitation graphique, sociocultures institutionnelles, etc.) et il y a des facilitateur-ice-s aussi en biodanza, en life art process, en « tantra » et en mille autres pratiques aux cultures et aux processus très spécifiques, dont je ne parlerai guère non plus, quoiqu'elles enrichissent toutes notre intelligence collective.

3 J'emploie une écriture inclusive créative, non-systématique. Désolé-e pour l'inconfort de lecture que ça peut générer pour certainEs de lire « iels » pour « ils ou elles » ou « ceusses » pour celles et ceux, par exemple… et pour les oublis, ici ou là.

Je vais jouer à tout présenter en sept parties, en cherchant à aller à l'essentiel tout en cheminant comme ça me semble juste. Tout est dans tout et tout est lié : **le fil que je déroule ici pour tenter de saisir la complexité de ces vastes sujets n'est pas nécessairement à suivre de façon linéaire.** Chacun-e peut tracer son propre chemin, lire ce qui lui semble utile, suivre ou non les renvois. Si ceux-ci sont si nombreux, c'est justement pour pouvoir naviguer facilement dans le texte, lire en diagonale voire en bottes de sept lieues sans trop craindre de rater quelque chose.

Un fil de pensée traverse ce traité, aussi sinueux soit-il parfois… avec le va-et-vient de la navette, sur le métier l'ouvrage se trame. Si tu perds ce fil, lecteur-ice, je t'invite à ralentir et à reprendre un moment ta lecture à voix haute : j'écris volontiers « pour les oreilles », comme un oncle pneumatique. Bienvenue, le long du chemin, à toutes tes pensées arborescentes. De nombreux éléments imbriqués ensemble, c'est l'étymologie de la complexité (on peut même la rêver, latine, « *cum plexus* » : « avec un filet »), qui est à distinguer soigneusement de la complication (3.5, Horizons.4) : l'image du tissu est pertinente, mais tu peux bien faire le patchwork que tu veux.

Explicitons en quelques mots le plan de ce « traité ». La présente introduction « Aventure » pose quelques éléments de contexte et de premiers jalons (en particulier la notion d'engagement, indispensable préalable). Le chapitre 1, « Équipons-nous », parle des débuts, des bases, des fondements : jouer, faire connaissance, écouter, clarifier les intentions, etc. Le chapitre 2, « Collectif éMoi », tisse un lien entre l'institutionnel et l'émotionnel, questionnant notre « gouvernance intérieure ». Il introduit aussi les notions de bienveillance et d'auto-empathie. Le chapitre 3, « Ça communique », approfondit les dimensions relationnelles avec l'expression des besoins, les rapports de domination, la violence et la célébration. Le chapitre 4, « Chœur à l'ouvrage », porte sur les dynamiques co-créatives, les outils et les architectures pour fonder des « communs » adéquats. Dans le chapitre 5, « Qui décide et qui fait quoi ? », je présente des types d'organisations collectives rendues possibles par tous ces préalables. Pour conclure enfin, « Horizons » parle de ce vers quoi tout cela peut nous emmener.

Chacun de ces sept chapitres (sauf le dernier) est subdivisé en autant de sections, qui reprennent aussi une progression du même type (cf Horizons « sensations, reliance, transgressions »).

Je ne cherche pas à convaincre ni à démontrer, mais plutôt à proposer, à inviter, à ouvrir des espaces et des liens. Mon approche ici est de dilettante plutôt que d'expert-e, de praticien-ne plutôt que d'universitaire, de chercheuse-clown-activiste plutôt que de consultant-coach-agiliste – même si nous sommes toujours tou-te-s un peu de tout, dans la multitude des rôles qui se jouent (2.6, 5.6)[4]

Je fonderai mon propos d'abord sur mes expériences (que je présente pour une part dans cette introduction), et je ne chercherai pas l'exhaustivité, par ailleurs, sur les sources et les références. Je citerai cependant les liens bibliographiques ou internet les plus utiles à mon sens, et / ou renverrai à quelques documents synthétiques en annexes[5].

2. Qui ?

Alors, dire d'abord d'où « je » parle. « Nama-S » est un pseudonyme, écriture singulière nourrie d'expériences collectives. Les sept ou huit dernières années évoquées plus haut, en particulier, sont celles d'une organisation qui s'est consacrée entièrement à cette question : la Dynamo. Nous y avons éprouvé sur nous-mêmes, d'abord, nos outils et nos lumières.

Son premier lien, Amans, venait du théâtre, et il avait expérimenté de son côté la vie et la création collective déjà depuis l'enfance. Jeune adulte, il participa au centre d'observation des révolutions poétiques à Belval[6], puis il fonda une famille, quitta la métropole, apprit beaucoup encore sur les sociocultures dans l'enseignement et avec des compagnies, des squats, des écolieux… Il découvrit la facilitation avec le Travail qui relie, à peu près en même temps que la permaculture, la

4 Ce genre de parenthèses (X.Y) renvoie au chapitre (X) et à la section (Y). Ainsi en l'occurrence, les dernières sections des chapitres deux et cinq donnent d'autres éléments sur ces « parts de nous » et les rôles au service de l'organisation.

5 Pour cette introduction par exemple, les six points suivants s'inspirent des « niveaux logiques » présentés dans l'Annexe12. Dans cette idée de synthèse, je ne parlerai guère d'autres recherches parallèles et non moins ajustées… Par exemple, le riche portail intercoop.info, ou encore la subtile *Micropolitique des groupes*, David Vercauteren, les Prairies ordinaires (disponible en ligne aussi). La bibliographie aura vite fait de n'être plus à jour, tant le sujet est d'actualité. Ainsi je n'ai pas encore lu *Organisons-nous, manuel critique* d'Adeline de Lépinay, qui vient juste de sortir et qu'on peut retrouver sur le blog education-populaire.fr

6 Voir *ouvrir.acceslibre.org* (… et les brochures sont *par là*).

sociocratie et la CNV[7]. Souhaitant partager sa passion des ensemblages créatifs, il lança un appel : c'est avec Maëlle et Rachelle, toutes deux alors dans la compagnie Alter Ego, que fut fondée la Dynamo.

Maëlle y apporta en particulier son talent d'animatrice et sa connaissance très pratique des approches d'éducation populaire. Formée aussi à la sociocratie et à la communication bienveillante, elle poursuit aujourd'hui cet ouvrage-là. Rachelle porta la joie sans prise de tête, le soin de la célébration et une sensibilité à la fois à l'invisible et à l'inclusivité qui fut précieuse. Un peu plus tard, Thibault remit le clown au cœur de notre approche, avec une attention à la dimension personnelle nourrie de Gestalt, et c'est avec et grâce à lui que fut construite la première version du parcours « Mieux agir ensemble ». Enfin, Romaric consolida la dimension entrepreneuriale et le lien au management, Benoît ouvrit des portes tous azimuts et Sophie joua la musique.

Voilà pour les sept principales contributions au mouvement coopératif de la Dynamo – contributions qui s'agencèrent de façons variées : à un, deux, trois, quatre, sept… Nous avons bien sûr vécu aussi de nombreuses autres connexions fructueuses, avec et au-delà de notre petite institution expérimentale (certaines sont évoquées plus loin). Depuis bientôt deux ans que j'ai commencé à prendre de la distance avec cette structure, j'ai rencontré aussi bien d'autres personnes et collectifs qui ont aussi contribué : c'est grâce à toutes ces énergies partagées que ce traité voit le jour. **Merci à toute cette belle humanité !** Merci à la merveilleuse intelligence collective qui nourrit profondément cette écriture aux premières personnes.

3. Où ?

Notre aventure a eu lieu en France… où la recherche d'équilibre entre l'individuel et le collectif est souvent très intense. Elle fut initiée au départ en pays de Rance, autour de Dinan, au nord de la Bretagne, une zone rurale et « médiane » : entre plusieurs villes (Rennes et St Malo surtout), relativement pauvre et cependant dynamique économiquement, avec une identité historique marquée et traversée de renouveau… D'où un grand intérêt à créer des liens[8].

L'idée d'une intelligence collective territoriale était initialement importante pour nous, et ce n'est pas un hasard si nos premières interventions se sont faites dans les lycées agricoles ou au conseil de développement : nous voulions nous ancrer au pays et expérimenter dans des espaces institutionnels un peu à la marge.

Nous avons ensuite éprouvé nos pratiques au sein de petites et grandes collectivités, d'associations de diverses cultures et envergures, d'entreprises de pratiquement tous secteurs et de toutes tailles, de la maternelle aux grandes écoles, de réseaux professionnels ou militants, de services sociaux, d'institutions publiques de recherche ou d'insertion : bref, dans des milieux très variés, auprès de toutes les « classes sociales » qu'on rencontre dans l'Ouest de la France surtout (et même un peu au-delà encore), en ville ou en campagne, et avec tous les âges.

Quant à la facilitation en général, elle a lieu de fait partout où vont les collectifs humains. Les émotions sont les mêmes au nord et au sud, et l'intelligence de la parole n'a pas de frontière. Il me semble possible de transposer une bonne part de ce que j'écris là partout dans le monde, à condition de l'ajuster avec beaucoup de soin et de conscience aux us et coutumes locales – en particulier tout ce qui a trait au rapport au corps et aux genres.

---

7 Sur le Travail qui relie, cf. en français Joanna Macy, *Écopsychologie pratique…* (Annexe0), ou bien roseaux-dansants.org et terreveille.be, ou en anglais theworkthatreconnects.org. Sur la permaculture, cf. Annexe1, ou asso.permaculture.fr, et concernant les pratiques collectives, le livre de la Forêt nourricière / Franck Nathié, *Permaculture, Synergie dans les rapports humains,* Passerelle Eco. Je présenterai plus loin Sociocratie (5.4) et CommunicationNonViolente (3.4), deux inspirations essentielles de socioculture pour moi. « Ma » socioculture est d'ailleurs assez analogue à ce que j'entends dans « Permaculture sociale » – mais le concept de socioculture peut s'appliquer tout autrement et dans d'autres contextes.

8 Cf. le 11e principe de permaculture (Annexe1) : les insterstices et les bordures sont toujours des zones de commerce ou de foisonnement, sauf lorsque des frontières mentales ou politiques font artificiellement blocage, du fait des peurs ou d'un intérêt particulier. Du temps où le port de St Malo était un des plus riches territoire du monde, c'est dans l'arrière-pays qu'on construisait les bateaux et qu'on recrutait les marins… cet ancien lien de Rance cherche à se reconstruire, ces temps-ci, à travers la limite administrative napoléonienne et les fossés socioculturels. Sur le sujet, on peut demander au Club des Entreprises du Pays de Rance les productions du Projet « Émeraude ».

4. Quand ?

J'écris ceci entre 2018 et 2020, dans le mouvement toujours d'un nouveau millénaire.

La petite organisation que je célèbre ici a démarré pour de bon fin 2011, quand nous convergeâmes grâce à la première formation « Territoires en transition[9] » organisée en France, à Yvignac-la-Tour. Le modeste Forum ouvert public co-organisé à sa suite, « Comment développer notre intelligence collective ? » fut une sorte d'avant-projet ou même de coup d'envoi.

En 2012, nous avons continué à expérimenter ensemble avec le soutien des réseaux locaux, en particulier de l'ESS (économie sociale et solidaire). Significatif fut pour nous, entre autres conseils, le bénéfice de la formation à la création d'entreprise dispensée par la Scop Kejal, et financée par la région.

En 2013, nous avons constitué une SARL en coopérative loi de 47, élaboré notre identité commerciale, développé nos prestations et nos réseaux. Parallèlement, nous « implémentions » pour nous-mêmes en interne l'holacracyTM[10].

En 2014, l'équipe a évolué, et nous avons commencé à intervenir pour de vastes collectifs et des institutions bien reconnues, acquérant nous aussi par là-même une certaine reconnaissance. Prenant alors du recul sur nos propres pratiques, nous agençâmes le premier noyau de nos formations, tours d'horizon brefs et intenses des pratiques collectives.

En 2015, continuant l'ouvrage, nous avons enfin atteint un bénéfice suffisant pour « dégager » l'équivalent d'un temps plein salarié, que nous étions de nouveau surtout deux à partager cette année-là. Pas très riches… mais heureux-ses au moins, et autonomes : nous n'avons pratiquement pas reçu de subventions pour y parvenir.

Nous sommes redevenu-e-s un plus grand collectif en 2016, et nous avons décidé de dissoudre notre société pour intégrer une coopérative plus vaste. L'administration n'était pas notre fort, et nous souhaitions aussi sortir du déséquilibre symbolique et précaire entre nos statuts de co-gérance, de bricolage et d'auto-entreprise. Dans la Scop Oxalis, surtout, nous retrouvions nos valeurs et une structure plus solide pour inscrire nos envies : quelques centaines de gens cherchent ensemble dans la boîte-là à « travailler autrement », comme dans d'autres coopératives d'entrepreneur-e-s[11]. L'emménagement dans de nouveaux locaux plus spacieux nous permit de développer nos formations.

En 2017, n'ayant pas atteint nos objectifs économiques (mais pas que pour ça sans doute), nous nous sommes retrouvé-e-s surtout deux de nouveau (mais pas les mêmes), quoique toujours soutenu-e-s par les autres. Deux salarié-e-s, avec une reconnaissance professionnelle mieux posée (interventions au sein du « DLA[12] » et pour des institutions telles que l'Inra ou InVivo, cours dispensés à l'université, à Sciences Po Rennes, à Askoria…) : une institutionnalisation qui s'est encore poursuivie ensuite.

En 2018, ce livre fut conçu et pour une bonne part écrit, en même temps que le collectif connaissait un nouveau tournant, Amans prenant le large et Maëlle devenant le nouveau premier lien. Puis cette dernière prenant conscience qu'elle souhaitait vivre d'autres aventures, et nul relais ne s'opérant plus là, nous avons mis fin à notre entreprise début 2019, paisiblement autour d'une galette des rois et de la version bêta de « Socioculture ».

Je poursuis depuis l'aventure d'autres côtés et avec d'autres, de la Bascule à la Suite du monde en passant par les Gilets jaunes ou le « *Mankind project* », pour donner quelques balises. Sur la page d'introduction de ce « traité », il y a des liens qui permettent de lire mes / nos actualités passées, présentes, en devenir pour 2020 et qui sait pour la suite ?

9 Merci à Claire Carré et Anne Amblès qui le facilitèrent avec talent. Sur le réseau *Transition*, cf. « Horizons : panarchie… » ou directement transition.org. Voir aussi, au-delà semeoz.info ou additionnonsnosforces.xyz.

10 Grâce à Fabien Gérardi (avec le soutien de Sébastien) parachevant son parcours de formation avec IGI et HolacracyOne : merci pour cette belle expérience partagée avec rigueur et humanité ! Je reviens sur le système-là plus loin (5.4)

11 Sous le statut de « CAE », les Coopératives d'Activité et d'Emploi naviguent entre « insertion » et « émancipation » : chantiers équivoques, éminemment politiques, où s'emploient des réseaux plus larges encore, Bigre ! Cf. oxalis-scop.fr, copea.fr, manufacture.coop…

12 Dispositif local d'accompagnement, avec des financements issus en particulier de fonds européens et de la caisse des dépôts et consignations, accessibles pour les structures de l'ESS (assos, coop'…) qui en font la demande.

Au-delà des « petites histoires », tout cela s'opère dans le contexte temporel plus vaste d'une mutation sociétale inédite, une transition de phase au sein de l'humanité, un changement de paradigme global sur la planète Terre, rien moins[13] !

La Dynamo s'est développée, comme la suite de mon ouvrage, avec la conscience commune que **nous avons besoin de beaucoup d'intelligence collective pour passer des sociétés de croissance thermo-industrielles vers une civilisation intégrée aux écosystèmes**, avec les bouleversements profonds que ça implique dans nos modes de vie et nos façons de nous organiser ! Retrouver une commune rationalité est même sans doute le premier des enjeux *collectifs* sur lesquels se concentrer, puisqu'il conditionne tous les autres : « gouvernance » bien sûr mais aussi accès aux ressources et modes de production, alimentation et habitat, commerce et dépollution, systèmes monétaires et circulation des informations, *et cætera*, *et cætera*.

Nous ne poserons pas ici de programme tout tracé pour la « suite ». Nous savons simplement que le changement, c'est « maintenant » depuis un bon moment déjà, et qu'il est grand temps que les institutions fassent la mise à jour. J'espère y contribuer !

5. Quoi ?

« Oui mais en fait, qu'est-ce que vous faites ? » : répondre à cette question le plus simplement et le plus clairement possible a été – est encore parfois – le grand leitmotiv de notre démarche entrepreneuriale. Le présent livre en est un aboutissement parmi d'autres. **La facilitation collective, plus concrètement, c'est quoi ?** Hmm, merci Nama-S, de te poser de nouveau à toi-même la question !

Au départ, ça peut ressembler aux bases de l'animation dite fort justement « socio-culturelle ». J'ai fait la même chose avec des DRH[14] en costume, des étudiant-e-s éduc' en *master* et des enfants en centre aéré : on se prend les mains, on se regarde dans les yeux, on se parle, on s'écoute. On joue à des jeux de parole plus ou moins élaborés, en se posant « les bonnes questions », pour parvenir à des prises de conscience, améliorer les relations, obtenir une récolte d'opinions ou de propositions sur telle ou telle thématique. S'ouvre alors le vaste champ qu'on appelle « participatif » : une structure propose une rencontre pour développer un peu de coopération entre ses parties prenantes[15], une équipe ou une association veut changer un peu d'air ou s'inspirer dans la façon d'animer une réunion.

La facilitation collective cependant, par essence, n'est pas un levier ponctuel mais un ouvrage qui se déroule dans le temps. On pourrait dire qu'elle est pour les cercles (1.) à peu près ce que l'hygiène est pour l'individu. **Elle consiste à (co-)élaborer, puis à tenir et à faire évoluer au plus juste « l'architecture relationnelle » qui permet au collectif de fonctionner** : espaces-temps de parole, outils d'organisation, processus de décision, de production, de résolution de conflits, d'intégration et de sortie, etc.

Selon les contextes et les besoins, ça peut prendre des formes diverses... **Deux curseurs varient en particulier : d'une part entre réflexion et improvisation, et d'autre part entre équivalence et « guidance » ou « leadership »** (5.1) – une posture plus ou moins consentie, consciente et partagée. Aujourd'hui souvent les curseurs oscillent vers le milieu : les vieux modes autoritaires spontanés ne fonctionnent plus, mais la socioculture commune est encore trop pauvre pour pouvoir bien s'appuyer collectivement dessus. Heureusement, l'être humain apprend vite !

---

13 Nous revisiterons ces idées (2.7, Horizons…), étayées par d'abondantes études dans de nombreux champs de connaissance depuis bien des années, de la climatologie à l'économie politique en passant par la sociodynamique quantique ou l'anthropologie mapuche (Voir aussi les géniales BD *Cosmologie du futur* ou *Petit guide de l'effondrement*). La collapsologie a ces dernières années proposé une convergence de (beaucoup de) ces approches, et les livres de Pablo Servigne (avec Raphaël Stevens, *Comment tout peut s'effondrer*, avec Gauthier Chapelle, *l'Entraide, l'autre loi de la jungle*, et à trois, *Une autre fin du monde est possible*, au Seuil aussi) sont des références communes en la matière. La revue *Yggdrasil* a pris le relais pour les collapsonautes et les collapsosophes.

14 Les Directeur-ice-s des Ressources Humaines portent souvent de beaux ferments d'innovations dans leurs entreprises. Mais la vraie richesse humaine, humus plein d'humour et d'humilité, la trouve-t-on dans toutes les directions ? Hum hum hum… c'est le nom bien trouvé d'une coopérative amie.

15 Sur les niveaux de participation, voir fiche «Balance des autorités » dans l'Annexe13 « Quelques outils ».

Ainsi, **développer la facilitation collective questionne forcément l'institution elle-même en profondeur,** en même temps que les postures des personnes qui y coopèrent, avec plus ou moins de bonheur. Le fait de mettre de la conscience sur les processus en place, et donc sur les équilibres de pouvoir et sur la nature des relations réellement vécues, ça peut être très remuant à titre personnel, et ça peut faire évoluer les lignes de forces collectives.

Sans avoir défini d'intention « politique » particulière *a priori*, nous nous sommes plus d'une fois retrouvé-e-s à contrarier des rapports de domination ou de soumission volontaire, qui ne pouvaient fonctionner tels quels que dans l'ombre : indifférence, oubli, négligence, habitude, normalité (voire maussades normoses)… ce qui a pu sans doute contrebalancer fortement les excellents retours et le plaisir manifeste que nos propositions suscitaient par ailleurs, pour l'essentiel.

Cela peut prendre de nombreuses formes, en pratique. En développant petit à petit nous-mêmes la conscience de tout cela, et comme nous souhaitions continuer à accomplir au mieux notre mission, nous avons voulu transmettre nos savoirs-faire en matière de facilitation directement au sein des structures et groupes concerné-e-s, pour pérennisation et souveraineté d'usage : nous avons développé des formations-actions et des accompagnements.

Avec un groupe de gens qui ne se connaissent pas (en « inter »), le cercle peut se constituer avec cet objectif commun d'un apprentissage par la pratique de nouveaux savoirs et compétences : c'est à la fois du développement personnel, de la formation professionnelle continue et une aventure collective éphémère (qui bien sûr se prolonge autrement, pour certain-e-s parfois).

Avec une équipe de travail ou un collectif existant (en « intra »), la durée du cercle n'est pas pareillement déterminée d'emblée. L'apprentissage vient nourrir et questionner les pratiques collectives déjà en place, voire les stratégies, la raison d'être, les cercles eux-mêmes éventuellement sur un plus long terme : c'est une dynamique de changement.

Si le collectif constitué formalise d'une façon ou d'une autre, au fur et à mesure, ce qui se joue alors pour lui, c'est même de la recherche-action[16]. En tous cas, il y a toujours de l'observation, et comme toujours, **ce que l'on observe avec attention se transforme : ainsi la facilitation consciente épanouit nos sociocultures.**

C'est de cela dont il est question ici : nous allons chercher à faciliter la facilitation collective[17]. Pour ce faire, on parle de la parole. On s'organise ensemble pour élaborer comment on s'organise ensemble. Ça peut rendre fou, cette dimension « méta »… mais seulement quand on ne fait que ça, sans équilibrer nos autres besoins. Parce qu'en fait, si on y va tranquillement pas à pas, en même temps que de continuer à faire ce qu'il y a à faire par ailleurs, ça peut être très simple, très concret (4.5) et très bienfaisant !

6. Comment ?

Notre approche a toujours été inclusive, avant tout : c'est d'ailleurs une des valeurs centrales du réseau Transition, qui nous a tant inspiré-e-s. Il y a de la place pour tout le monde sur cette planète, et même si nous y traversons des effondrements chacun-e aura toujours un rôle à jouer possiblement dans la communauté, avec ses couleurs et ses talents. Nous avons assez souffert, toutes et tous, des normes exclusives et des phénomènes d'exclusion : ça suffit ! **L'inclusivité est un repère fondamental de la plupart des approches contemporaines d'intelligence collective.** « Inclusion » est même une façon très commune de nommer le processus d'ouverture d'une réunion (1.1)

En théorie, ça sonne bien. Dans les faits, les entreprises n'arrivent pas toujours à intégrer volontiers les travailleur-euse-s qui portent un (possible) handicap, nous sommes rarement tout à fait lucides sur nos degrés réels d'homo- et de xéno-phobie, et jusque dans les collectifs anti-sexistes il y a parfois des conflits explosifs liés au genre. Vivre **l'« inclusivité » ne va pas de soi**, et demande

16 Un tel ouvrage exige du temps, et faute de moyens et de cadre propice, nous l'avons peu mené jusqu'ici. Des esquisses ont eu lieu au sein d'un DLA et dans un parcours pour une communauté de commune, en collaboration (très heureuse) avec le Collège Coopératif de Bretagne (où l'on porte dans la sphère universitaire les mêmes attentions que nous). Le livre-là cherche aussi à combler ce manque de formalisation, à sa façon, générale et assez moyennement académique.

17 J'avais fondé déjà à l'époque des indigné-e-s le groupe facebook *« Faciliter la facilitation collective »*, en sommeil à présent. Après la Nuit debout, le jour se lève : sommes-nous encore les 99%, ou carrément au complet ?

beaucoup d'attention et d'efforts de construction : « *il ne suffit pas de le vouloir ou même d'y croire, 'faut aussi se le fader, en vrai* » comme pourrait dire quelques camarades.

Pour faire en sorte que les cercles tiennent bon, avec les tensions que les approches collectives mettent à jour, nous avons expérimenté avec attention les possibles cadres qui s'offraient à nous, et les façons de les poser. **Conscient-e-s d'emblée qu'elles génèrent justement souffrance et exclusion, nous avons écarté les traditionnelles approches liées à la punition et à la récompense**, de base (« carotte et bâton », c'était pas bon pour nous, justement parce que *nous aimions aussi les ânes*).

Certaines personnes sans doute, ayant intégrées de telles façons de faire dans des versions polies (sinon policées), n'accepteront pas volontiers l'idée qu'elles provoquent *systématiquement* de la souffrance, nourrissant les mécaniques comparatives et compétitives. Ou bien, iels relativiseront ces phénomènes : c'est tout à fait compréhensible. Il peut sembler inenvisageable pour tel groupe, telle personne ou telle institution de supprimer d'un coup ses primes au mérites ou ses heures de colle, et l'attachement aux carottes, aux bâtons (entre autres « rabat-joies et légumes ») peut devenir un vrai sujet de (non-)questionnement collectif.

Pour d'autres au contraire, cette idée semblera être une évidence ! Et pourtant, c'est loin de l'être encore pour l'heure, dans la plupart des structures publiques et des milieux professionnels. Les vieux usages demeurent, faute de mieux : de façon souvent subtile aujourd'hui, parfois inconsciente là encore, des punitions et des bons points se jouent par exemple avec l'humour et les peurs, les relais affectifs de violence institutionnelle effectué-e-s par l'un-e ou l'autre, les « principes de réalité » et les dynamiques normatives du groupe. Que de dégâts accomplissent ici et là encore la compétition et la manipulation, qu'elles parlent d'amour, de solidarité ou de performance[18] !

Proposé *a priori* ou co-construit sur le vif, pleinement explicité ou non, **nous avons découvert qu'un cadre sain en facilitation collective comprenait toujours trois dimensions** : j'y reviendrai (2.1) Pour cadrer de façon ouverte la dimension *relationnelle* de nos actions, nous avons souvent utilisé l'acronyme du « BEL ouvrage » : Bienveillance, Engagement, Liberté (et parfois celui d'« ouvrir le BAL », pour des actions ponctuelles par exemple, où la nécessité d'insister sur l'engagement est faible, alors que le besoin d'Authenticité se fait sentir : dans un séminaire d'entreprise par exemple).

Je parlerai plus loin aussi des deux autres points, mais **il me semble bon de dire quelques mots de la notion d'engagement dès le préambule.** Nous vivons sans cesse différents types d'engagements, plus ou moins formels : idées, paroles et actes. Les engagements implicites, ceux qui ne se disent pas mais se supposent seulement, du fait d'un usage habituel par exemple, prêtent souvent à confusion et peuvent conduire à des malentendus (1.5) Pour s'en prémunir, il y a bien sûr les engagements contractuels, du document rédigé de façon créative ou conventionnelle… jusqu'à l'acte notarié.

Norme en usage, voire obligation légale dans beaucoup de contextes, ce type d'engagement peut sécuriser, mais il peut aussi alourdir ou figer les modes relationnels, et son usage courant génère les actuelles dérives bureaucratiques, en même temps qu'il autorise (ou en tout cas conditionne), d'une certaine façon, les filouteries et les rapports déshumanisés. **Entre les idées et les actes, la parole échangée en confiance est ce qui nous engage vraiment, au fond.** Des personnes conscientes et responsables peuvent fonder entre elles sur la parole les liens indispensables pour savoir *ce sur quoi nous pouvons vraiment compter.* Il en fut ainsi déjà avant même l'écriture, et ça marche toujours ces temps-ci.

Commençons par clarifier les engagements que nous prenons avec nous-même. En me lançant dans l'écriture de ce livre, par exemple, j'ai affirmé un possible que j'ai à cœur de tenir, pour ne pas me décevoir moi-même, être fidèle à mon propre élan. En commençant à le lire, tu t'engages toi aussi lectrice, lecteur ! Comme on s'engage dans un chemin : conscient-e que si l'on décide finalement de bifurquer, ou de papillonner, on n'aura vu qu'une partie du paysage.

Il n'y a pas de problème, en principe, à rompre un engagement… même un engagement important et clairement posé, si c'est selon les termes du contrat, et au nom de priorités plus grandes ou de forces majeures. Ce la n'est vrai cependant que **si l'on en assume pleinement les conséquences.** Les conséquences matérielles bien sûr, mais *aussi et surtout* les conséquences

18 Dans ses brèves vidéos pédagogiques, reprenant les contenus du livre collaboratif, Jean-Michel Cornu (cornu.viabloga.com) présente clairement les mécanismes du bouc émissaire ou de la peur liée à l'exclusion (« mort psychique »), entre autres. Nous y reviendrons aussi ici et là…

relationnelles : comment faire en sorte de ne pas abîmer ma confiance auprès des autres et aussi en moi-même ? Comment prendre soin avec une attention *réelle* (et non seulement théorique) des personnes qui sont touchées par le changement que j'opère ?

Pour cela, il n'y a guère d'autre moyen que de nous regarder tel-le-s que nous sommes, de reconnaître et dire avec clarté ce qui fonde nos choix d'hier et d'aujourd'hui. **Nous pouvons alors ajuster nos actes avec cette conscience partagée** – en trouvant les façons symboliques et pratiques de restaurer, au besoin, ce qui peut et *doit* l'être.

Car il semble toujours inadéquat de briser une parole en silence. Le serment de la chenille n'engage certes pas le papillon, mais d'abord une telle transformation ne lui arrive qu'une seule fois dans sa vie, et puis surtout la chrysalide énonce clairement les choses *au préalable*. Papillonnons donc ! pour nous engager dans les voies de traverse et permettre les fulgurances et les surgissements, des renouveaux inattendus et des déploiements épanouis… mais **veillons toujours à « tenir parole » : ciment social, le dialogue fonde la confiance nécessaire à nos relations.** Qui plus est, une parole mal tenu-e ou un engagement brisé de travers, cela laisse une vilaine trace dans les karmas (cf Horizons, « cohérence »).

En tout cas, pouvoir fournir de claires réponses aux questions suivantes est **le premier élément cadrant pour un collectif : qui est là, et pour combien de temps, en principe ?** Une organisation humaine a son existence propre, mais si nous, les êtres qui lui donnons de l'énergie, du fait d'une crise par exemple, nous démissionnons tou-te-s d'un coup… elle en mourra, à moins d'un repentir ou d'un sauvetage externe. Ce n'est d'ailleurs souvent pas un problème non plus, finalement : tout ce qui vit meurt… et (re-)naît.

Cependant, pour éviter dégâts ou regrets, et aussi parce qu'avancer en confiance est une condition importante de bien-être, et même à présent d'efficacité[19], **un cercle peut gagner en sécurité en proposant à chacun-e de clarifier son degré et ses conditions d'engagement**. La stabilité effective, qui implique l'anticipation rationnelle des changements, sécurise en effet bien mieux que des garanties incertaines – et *a forciori*, que des menaces coercitives ou des cajoleries. De tous nos besoins fondamentaux, la stabilité est celui qui s'exprime en premier pour nous dans cette vie (Annexe2), et elle est au fondement d'une socioculture de paix.

Le doute et la spontanéité demeurent cependant de puissants moteurs d'innovation, et le mouvement inopiné est toujours possible, si nécessaire. L'équilibre entre ces deux tendances est subtil et changeant.

Ainsi, **la tension « programme réfléchi » et « improvisation ajustée » joue déjà sur la brève durée d'une réunion.** Dans un canevas-type qui peut toujours être remis en question, avant même d'ouvrir l'espace de l'inclusion, la première veille que nous partageons en général concerne les « points techniques » : est-ce que quelqu'un-e devra s'absenter, et à quelle heure on finit ?

Cela une fois posé, c'est toujours possible de bousculer le cadre au besoin, unilatéralement si ça s'impose à moi de répondre au coup de fil inespéré d'un-e bien-aimé-e ou de partager un coup de gueule prioritaire – et collectivement si l'on prend du retard ou qu'on juge soudain prioritaire de prendre le temps de boire un verre tou-te-s ensemble.

Une organisation humaine a son existence et son identité propre, qui dépend de nous : c'est de cela dont nous traitons ici. La rendre inclusive, par exemple, est un choix fort, lié à la notion de bienveillance (2.7), qui facilite beaucoup le fait d'y partager des engagements clairs et responsables. Ceux-ci n'entravent en aucun cas notre liberté ! Au contraire (cf Horizons, « système fluide »)…

Décider ainsi au présent, avec la conscience des autres et chaque fois que possible de nouveau, comment nous nous engagerons pour la suite : pourquoi ne nous engagerions-nous pas toujours à cela ?

19 Cf. sur internet : *la Bienveillance* dans la géniale série « Et tout le monde s'en fout » (et 2.7)

7. Pourquoi ?

On en vient toujours à cette question : n'est-ce pas la préférée des êtres humain-e-s qui aiment, comme nous, se poser des questions ? Ainsi pour finir, qu'est-ce qui a motivé notre aventure, au-delà du fait de nous trouver une occupation qui nous convienne en cherchant à faire en sorte qu'elle soit correctement rémunérée ?

La raison d'être de la Dynamo, ça a été d'abord de contribuer à développer la beauté, la convivialité et l'essentiel dans les pratiques collectives, par chez nous. Notre slogan a été tout du long de cultiver cette chance-là : car **c'est une culture subtile et profonde que la conscience sociale, ça se développe avec le temps – même au cœur de l'urgence,** ça peut exiger de la patience. Et c'est bel et bien une chance aussi que d'y parvenir, ça tombe sous le sens pour qui en a l'expérience.

Nous avons observé comment cette intention collective évoluait, en nous confrontant à la réalité, en ajustant la structure de nos cercles et en cherchant à vendre nos services. La formule « jouer collectif dans le changement » n'a pas convaincu tout le monde, et « contribuer à de belles organisations coopératives » est restée par là un petit moment… mais c'est le nom de notre formation-action phare qui l'a emporté finalement : *« Mieux agir ensemble ».*

Pour « Mieux agir ensemble », sans doute qu'il vaut mieux savoir aussi « Simplement être, en solo » ! Je pourrais volontiers dire à l'animateur-ice trop zélé-e, comme à certaines « parts de moi-même » (2.6) : « Agir, agir ! Mais tu as la bougeotte ou quoi ? D'où vient cette manie de vouloir et vouloir encore, et puis de produire sans cesse, tu es piégé-e dans l'économie de croissance, c'est ça ? Toujours plus, toujours mieux ? Sexe, argent, pouvoir, qu'est-ce que tu cherches au fond, avec tous ces collectifs, tu le sais ? Et tu tiens debout tout-e seul-e au moins ? Tu as conscience de tes besoins gelés, des aversions et des avidités, de tous ces manques qui te manipulent ? »

Bon, je ne le fais pas en ces termes en général, sauf à porter avec intégrité le nez rouge du clown (4.1) : sinon ce ne serait pas très gentil – et surtout, pas très efficace !

On pourrait creuser ici déjà avec cette méthode simple, le « jeu des (x) pourquoi », où à chaque réponse donnée on l'interroge de nouveau : « mais, pourquoi *ça* ? », de sorte d'aller plus en profondeur encore jusqu'à nos motivations les plus intimes, nos convictions les plus universelles… Pourquoi « mieux agir ensemble » ? Pourquoi développer la facilitation collective ? Pourquoi vouloir partager des bases de socioculture ? Cette section pourrait ainsi dérouler bien des chemins. Prenons seulement un certain recul.

Nous pouvons distinguer de grandes phases dans le développement de l'intelligence collective et des modèles d'organisation sur notre planète. Entre l'intelligence collective « naturelle », qui concerne les insectes (complexité d'interaction entre un grand nombre d'individus très simples) et l'intelligence collective « tribale » qui concerne les premières sociétés humaines (complexité d'interaction entre peu d'individus très complexes) il y a eu déjà des centaines de milliers d'années d'évolution, et pas mal de paliers.

Les agencements de type « pyramidaux » ont commencé à émerger au néolithique, peu après la révolution agraire, lorsque les sociétés humaines sont devenues trop complexes pour que les fonctionnements horizontaux des tribus traditionnelles puissent encore être opérationnels, avec l'agrégation en royaumes et en empires, le développement des techniques et la diversité des cultures.

Or voilà que ces temps-ci de nouveau, **la complexité des agencements d'enjeux, d'informations et de personnes à l'œuvre dans les organisations humaines fait apparaître de nouveaux types d'intelligences collectives**. La connexion en temps réel à l'échelle planétaire qu'a permis internet depuis les années 70, et davantage encore avec les réseaux sociaux dans les années 2000, tout cela y a contribué largement. Mais ce dont il s'agit ici va bien au-delà d'une révolution « numérique ». Ces nouvelles organisations humaines qu'on peut dire fractales, systémiques ou holographiques, correspondent en fait à un autre stade de développement de notre conscience.

Ainsi, s'intéresser à cela n'est pas une lubie mais bien une nécessité : les anciens modes organisationnels ne sont simplement plus capables de répondre aux besoins du jour, et c'est notre façon de penser même qui s'en trouve bouleversée.

J’ai parlé plus haut d’un nouveau « paradigme » : c’est du développement de notre espèce qu’il s’agit, et ça joue à tous les niveaux. Une nouvelle façon d’habiter la terre est en train d’émerger. Je n’en développerai évidemment pas tous les aspects, mais je reviendrai sur ces questions d’évolution (Annexe14, 2.7 et Horizons)

N’anticipons pas et **restons pragmatiques** : passons pour l’heure à la mise en œuvre, à une échelle simple et modeste, avant de dire tout vertement où la facilitation collective peut nous mener, au-delà de ça. Nous verrons mieux alors, pourquoi cela.

Notons seulement encore qu’il ne s’agit pas là de quelques intellectuel-le-s occupé-e-s à se gargariser d’une mode. C’est manifestement l’œuvre de toute une espèce, et ça dépasse de loin la Dynamo et toutes les universités libres et coopératives des Nous[20] – même si elles y contribuent modestement autant que possible – que de laisser mourir les sociocultures d’hier pour qu’émergent celles qui sont bonnes dès aujourd’hui.

20 Je rends hommage en particulier à nos cousin-e-s de l’est de la France : l'Université du Nous (ou « UdN »), qui outre ses formations présentielles et le réseau des Jardiniers a construit en lien avec le réseau Colibri un MOOC très complet (Massive Online Open Course : cours massif ouvert en ligne, méthode d’apprentissage multimédia déjà commune et populaire en ce début de XXI^{ème} siècle) sur les gouvernances partagées, dont les vidéos sont en ligne sur viméo (ainsi cet excellent préambule sur l’art de décider, que nous n’aborderons ici que bien plus loin), et de nombreux supports utiles en Creative commons (plusieurs d’entre eux sont ici en annexes).

1. Équipons-nous

Avant tout, pour partir dans une aventure collective : s'équiper !?

Entendons qu'il ne s'agit pas tant de se doter d'un *équipement* que de rassembler une *équipe*, se reconnaître en tant que tel c'est-à-dire construire un équipage, poser les bases d'une équipée. Dès qu'un tel « nous » est constitué, d'autres questions surgissent… et souvent l'on revient ensuite à ces premiers enjeux fondamentaux : qu'est-ce qui fait que *nous* sommes ? Est-ce que j'ai ma place dans ce collectif, cette communauté, cette organisation ? Comment passer d'un groupe de gens aux intérêts disparates à ce cercle solide, paré à répondre collectivement à des défis stratégiques et opérationnels ?

Nous partirons ici des questions les plus élémentaires.

Combien sommes-nous ? Nous pouvons bien sûr nous retrouver par centaines dans un collectif éphémère ou pérenne, une entreprise aventureuse, mais **nous pouvons difficilement être plus de dix ou quinze personnes dans une équipe de confiance**, sans quoi les prises de décisions deviennent trop ardues, les interactions trop compliquées. **Cette échelle la plus simple du collectif humain organisé, nous l'appelons souvent ici un *cercle*.** Si la complexité augmente, si nous sommes plus nombreux-ses, volontiers alors multiplier les cercles et les relier entre eux de façon appropriée, c'est-à-dire « architecturer » (4.5)

Le collectif, le cercle, ça commence à deux. Duo, couple amoureux, paire ouvrière, binôme associé*, chacun-e avec sa propre multitude intérieure personnelle (2.6) : tous les enjeux sont déjà là. Souvent les processus de facilitation nous font nous rencontrer ainsi en « diades », mot un peu superflu pour dire « groupe de deux » : c'est dans cet ensemblage-là seulement que le temps de parole et d'écoute peuvent être de même durée, c'est là que l'écoute et l'adresse sont les plus évidentes de possible réciprocité, la construction relationnelle la plus simple. **Ma socioculture personnelle est fondée d'abord sur les façons dont je me positionne dans la diversité de mes relations duelles** (qui sont autant de miroirs plus ou moins déformants de la relation fondamentale que j'entretiens avec moi-même).

Puis trois, quatre, cinq, sept-huit, dix-douze, quinze-vingt, cinquante, cent, mille, dix-mille et plus : à chacun de ces paliers – et diversement bien sûr aussi selon les personnes et les contextes – je peux sentir une différence notable dans ma façon d'*être avec*, de porter attention à *qui est là*, d'écouter et de m'exprimer.

Qu'il se rassemble au sein d'une structure plus vaste ou qu'il soit flambant neuf, **un cercle qui se constitue traverse en général les mêmes étapes principales[21].** Balisons d'emblée ce processus commun de (trans)formation, que tout le monde a déjà vécu souvent :

Phase relationnelle	Types de comportement	Durée courante
Approche	Observation, méfiance ou premiers élans	Brève (quelques heures en présence maximum, sauf difficultés particulières)
Fusion	« Lune de miel » et nouveaux élans	Hyper-variable (rarement plus d'un an ou moins de quelques minutes, quand même)
Différenciation	Tensions et ajustements (ou ruptures, « *clashs* », « *splits* », *burn-outs*, etc.)	Typiquement plusieurs mois
Maturation	Coopération (ou accomodements, ou *clashs*, etc.)	Volontiers plusieurs années (mais parfois n'arrive jamais)

* En mathématique, un couple ordonne les éléments que la paire associe simplement. Ainsi le couple (papa, maman) n'est pas le même que le couple (maman, papa) – et ce n'est certes pas un binôme, car nous ne sommes pas des nombres !

21 On en trouvera une belle illustration en Annexe7, merci à l'UdN de nouveau (cf. note 20) !

J'ai renseigné des durées courantes, mais parfois telle phase est courte voire inexistante, ou bien tou-te-s les membres du cercle ne les traversent pas en même temps, ou encore tou-te-s ou parties restent « bloqué-e-s » ici ou là : toutes les configurations existent. Aux niveaux personnels autant que collectifs, **on peut retrouver aussi des éléments de cette progression lorsqu'il y a des mouvements dans le(s) cercle(s)**, lorsqu'une nouvelle personne rejoint un groupe constitué par exemple, ou que des membres de l'organisation changent radicalement de position : un nouveau cycle réitère alors pour tout le monde, plus ou moins fortement.

Tout cela est valable aussi bien dans les sphères privées et alternatives que dans les contextes professionnels, associatifs, publics, *corporate*, syndicaux, artistiques… La facilitation collective peut même aussi servir dans un groupe d'ami-e-s, où les enjeux sont en général plus légers, les attentes moins fortes et les rôles passagers, institutions vaporeuses assez rarement regardées comme telles.

Je parlerai ici plutôt des situations de collectifs *définis* qui partagent de communs objectifs, avec des structures constituées où l'on peut apprécier ainsi de « mieux agir ensemble », en effet. Il est toujours possible de transposer à des contextes plus informels et à des institutions moins manifestes, moins reconnues comme telles.

Pour traverser ces phases de développement aussi confortablement que possible, et pour que l'équipée se pérennise, j'aborde dans ce premier chapitre quelques notions basiquement fondamentales. Les personnes initiées déjà à la facilitation pourront le passer rapidement.

1.1 Sécurité et inclusion

Selon la sensibilité des personnes rassemblées, la force de la motivation qui fait le lien, éventuellement le charisme de qui provient l'appel (ou de tel-le autre qui alors révèle son « leadership » : 5.1) selon encore les façons dont s'engagent les relations, **la phase d'« approche » peut durer moins d'une minute ou plusieurs mois.** Cela est vrai qu'elle soit explicitement facilitée ou non, même si bien sûr la facilitation accélère en général fortement les processus naturels.

Dans la rencontre initiale entre des gens qui ne se connaissent pas (ou peu) et dans les premiers temps qui suivent, tout arrive en même temps. Un considérable flot d'information nouvelle en provenance de chacun-e nous nous parvient, que nos consciences traitent comme elles le peuvent – sans compter tout ce qui se joue sans qu'elles en prenne acte.

Avec tous ces repères qui sont d'emblée en train de se construire, comme évoqué en introduction **ce dont nous avons besoin avant tout, c'est de stabilité**, d'ancrage, de *sécurité*. Quelques réflexions sur ce qui peut nous aider à l'obtenir aussi tôt que possible pour tou-te-s, en cheminant de façon appropriée vers l'élaboration d'un cadre commun consenti (2.1)

Comment s'initie le « Nous » ? Avant même la première rencontre collective, quels échanges ont lieu ? À distance, ou de visu entre tel-le-s, et comment se passent-ils ? Quels éléments (agendas, règles, élans ou styles) sont proposés ou établis déjà, et par qui ? Est-ce rassurant, ouvert, détaillé ? Est-ce que ça laisse l'espace à la contribution directe, à la souplesse et à la liberté du moment ? Qu'est-ce que ça dit des intentions, du contexte, des modes d'action ?

Puis la, ou *les* première(s) rencontre(s) en présence, où cela a-t-il lieu, quand et comment ? Certains points définis au préalables sont-ils affichés déjà ou remis à l'arrivée, en tant qu'éléments communs ? Y a-t-il moyen de co-créer en présence une partie des cadres indispensables, ou de les éprouver, les ajuster, les valider ensemble ? Les réponses à ces questions induisent beaucoup la façon dont se construira au début le groupe. Que nous subissions l'influence initiale d'un contexte hyper-hiérarchique ou d'une volonté égalitaire, **tout ce qui est posé préalablement sera requestionné dans l'ouvrage collectif *en présence,*** tôt ou tard et avec plus ou moins d'intensité.

Il y a de tous premiers instants, dans une toute première rencontre : **le moment de l'accueil est déterminant**. Dans la posture de (co-)facilitation, il est bon alors de prendre le temps, de saluer, de *rassurer* par la présence elle-même. Souvent une boisson chaude, ou quelque chose à grignoter est bienvenu-e… ça laisse à tout le monde le temps d'arriver, ça soulage un peu de stress aux éventuel-le-s retardataires. J'ai entendu ce conseil aussi d'un manager chevronné : le fait de partager sa nourriture

est un signe ancestral de confiance chez les êtres humain-e-s, et crée une détente, de même que le fait de partager un premier contact, ne serait-ce qu'un regard et un serrement de main.

Il peut se jouer là déjà une sorte de manipulation, si ça n'est pas fait sincèrement et de bon cœur. Certain-e-s leaders connaissent trop bien le pouvoir qu'a leur main posée sur une épaule ou leur doux regard : la fascination agit aux premiers contacts. Il est d'ailleurs courant que telle personne, attentive à son autonomie, refuse net les propositions conviviales, ou demeure assez froide dans les premiers temps de la rencontre : posture toute aussi bienvenue, car une confiance artificielle est sans intérêt. Peut-être y a-t-il une fragilité qui ne veut pas s'exposer d'emblée ? Un doute sur les intentions ? Peut-être y a-t-il un besoin d'efficacité, de se mettre rapidement au travail ?

Mieux vaut en tout cas autoriser tranquillement la phase d'approche que de forcer la fusion : **ce n'est pas facilitant de vouloir brûler les étapes.** Certain-e-s nourrissent d'emblée dans l'observation des éléments d'une saine différenciation, et même si la méfiance peut sembler inconfortable, elle peut être alors favorable à l'avancement vers plus de maturité.

Comme lorsqu'on démarre à vélo, **l'équilibre est presque forcément précaire au début, entre les deux dimensions fondamentales de la coopération : action et relation** (1.7) – et entre personnes averties ce ne sera pas un problème. Il y a celle ou celui qui préfère prendre le temps de faire connaissance tranquillement au café avant de s'y mettre, et celui ou celle qui souhaite entrer dans le vif, éprouver, accomplir… et entre deux souvent une tension déjà, latente. De même entre qui veut sentir de la clarté et de l'ordre, et qui aime les entrées en matière toutes en souplesse, ouvertes aux possibles. Le fait de nommer ces tensions, ces attentions, peut aider à entrer en matière moins brutalement, plus confortablement pour tou-te-s.

Il est possible aussi de **prévoir pour les débuts des propositions de facilitation à géométrie variable, qui permettent de glisser subtilement de l'informel au formel.** Si l'on est dans un espace nouveau ou inconnu, indiquer les points de vigilance, voire faire visiter les lieux, peut répondre aux besoins d'ancrage et de repères, qui confortent la fondamentale stabilité évoquée en introduction. Vérifier les impératifs horaires, préciser des points logistiques à venir (repas, déplacements prévus, etc) sont aussi des façons de commencer à poser de premiers éléments cadrants : projections qui peuvent être sécurisantes en étant à la fois posées pour les un-e-s, et négociables pour les autres.

Une matière à réflexion (table d'info, affichages des éléments du travail, plans et productions passés ou à venir) peut rassurer certaines personnes en commençant (ou continuant) à « construire le sens ». Quant à lancer des protocoles plus créatifs (l'élaboration d'un questionnement qu'on traitera ensuite, des inducteurs de parole type « *sweet meetings* »[22], de petits cartons ou *paperboards* à renseigner librement, des jeux peu engageants), c'est bienvenu dans une animation pour un grand groupe, et c'est à amener avec finesse dans un petit cercle, pour ne pas tomber aussitôt dans l'excès « d'animation ».

Parfois aussi démarrer au taquet à l'heure donne l'impression que « ça assure », même s'il y a des absent-e-s. En ayant prévu alors des tâches qui font sens mais où la présence de tou-te-s n'est pas indispensable, puis en nous autorisant, lorsque tout le monde est arrivé, à changer d'air et de mode, on peut nourrir la dimension de légèreté et de surprise. Parfois aussi bien sûr l'organisation collective préalable pose une exigence qui fait que tout le monde est là à temps. Je trouve stimulant de chercher à s'adapter ainsi aux groupes et aux contextes. **Ainsi de façon ajustée, la facilitation optimise le temps, qui est toujours la denrée la plus précieuse d'un collectif** qu'il soit rassemblé en entier ou même seulement en partie. Rappelons-nous que cinq ou dix cerveaux humains concentrés en même temps sur la même tâche, c'est un événement toujours unique et parfois très significatif, sans doute même à l'échelle galactique. Ce n'est bien sûr pas une raison pour nous stresser, bien au contraire.

J'ai pu observer que les personnes portant les signes les plus clairs de malaise ou d'insécurité au démarrage d'un cercle étaient parfois celles qui rentraient le plus volontiers ensuite dans les propositions de facilitation formelles – car **les cadres des exercices et des processus collectifs proposés sont en eux-mêmes sécurisants, s'ils sont adaptés**. Parfois rentrer dans l'action *avant* de formuler l'ensemble des cadres communs de façon pérenne peut aider à se sentir libre d'expérimenter et de se connaître mieux, pour contribuer plus volontiers ensuite à la co-élaboration des-dits cadres. Parfois *au contraire* il importe de bien (re-)clarifier les intentions communes et les règles du jeu avant même de faire un premier jeu ou un tour de parole.

22 "Douces rencontres", pour attendrir le modèle du *speed dating* (rapide prise de date – sinon « prise de tête » !) : une alternance entre temps solo plus ou moins guidés, et rencontres par 2, la même structure qui sert aussi aux "entrecroisements" (*milling*) du Travail qui relie (note 7 et Horizons, panarchie…)

Comme on l'a détaillé plus haut (Aventure.6), en tout cas et **une fois clarifiés les points techniques, il est bon d'ouvrir un espace d'inclusion, où chacun-e aura la parole –** ou du moins la possibilité de la prendre et / ou l'attention du groupe au complet (voir par exemple « Centration-météo » dans l'Annexe13 : Quelques outils). Même si c'est très bref et symbolique, cela conforte ce principe essentiel : chacun-e est vu-e et reconnu-e par les autres comme (possible) partie prenante du collectif. Une telle conscience sera sans cesse à entretenir : **les processus où tout le monde actualise sa place dans le cercle sont nécessaires d'emblée, et s'inviteront ensuite sans cesse de nouveau**. Bien sûr dans un grand groupe (plus de 30 personnes par exemple), assez vite pour pouvoir faire cela on architecturera (4.4)

Un jeu très simple permet d'éprouver cette notion dans un groupe où l'on voudrait la contacter de façon plus tangible. Un-e par un-e, nous constituons un cercle debout, et tour à tour nous éprouvons comment il peut se recréer, s'équilibrer lorsque l'un-e de nous y entre ou en sort. Aussi élémentaire qu'il puisse sembler, cet exercice sans paroles soigne bien des mauvais souvenirs, et crée de nouveaux ancrages qu'on peut partager ensuite de vive voix :

> « Ça » fonctionne sans moi (sécurité : je peux sortir du cercle avant l'épuisement, sans même parler encore de *burn-out*),

> Je suis le / la bienvenu-e (sécurité là aussi : si je m'en vais de façon sûre, je pourrai trouver de nouveau l'espace de coopérer en revenant),

> Je peux donc contribuer à ma mesure, et cesser de le faire pareillement au besoin (5.2)

Certes, la souplesse a des limites. **Un cercle ne sait évidemment pas inclure n'importe qui n'importe quand tout en préservant sa sécurité**, la solidité du « *container* » qu'il constitue, la « membrane » de la cellule (2.1) : comme on l'a dit en introduction, le premier de nos besoins est la stabilité. Parfois il faudra savoir fermer les portes pour consolider les liens, maintenir un espace de sécurité, attendre un moment plus propice.

Beaucoup de choses se jouent dès les premiers moments de la rencontre, et la conscience du chemin à venir est facilitante. J'ai remarqué qu'en général, plus j'étais moi-même en confiance et tranquille, dans ces débuts, sur ce que nous avions à accomplir et les moyens dont nous allions pouvoir y parvenir, plus ça se passait bien *de mon point de vue* – y compris sans être en posture de facilitation, d'ailleurs. J'ai remarqué aussi que dans des occasions où j'étais au contraire stressé et peu sûr de la suite, ça n'empêchait souvent pas qu'elle se passe assez bien *pour les autres* – y compris lorsque j'étais responsable de la marche du groupe. Comme quoi la sécurité est avant tout l'affaire de chacun-e.

Je sais enfin, justement, que chacun-e est capable de répondre à ses besoins à sa façon. Les échanges informels incontrôlés sont par exemple une part nécessaire du « processus d'ensemblage ». Se rencontrer « hors-cadre » assez tôt donne parfois des éléments très sûrs de sécurité : nous sommes plus volontiers authentiques, plus prêt-e-s à exposer nos incertitudes et nos faiblesses, dans un contexte souple, sans la contrainte d'une facilitation éventuellement réactivante (2.2)… et même si nous y portons encore nos « masques sociaux », au moins c'est avec notre propre costume.

En effet, et paradoxalement peut-être, **rien ne me sécurise davantage que de reconnaître l'humanité, la vulnérabilité de l'autre, et de pouvoir partager la mienne**. Ça ressemble à la vraie vie, celle où je navigue avec mes enfants par exemple à travers les années et les tempêtes : même si ça change sans cesse, la vie, ça reste ce que je connais de plus stable.

1.2 le Jeu

Que ce soit d'emblée ou après des semaines de relations conventionnelles, au bon moment entre nous peut s'inviter de nouveau le jeu. Comme nous le faisons volontiers lorsque nous jouons avec des enfants encore, nous pouvons entre adultes nous rappeler que nous sommes aussi des enfants toujours. **Rien de tel qu'un jeu pour renforcer la sécurité, rien de tel qu'un jeu pour développer l'interconnaissance et faciliter l'ouvrage.**

Le jeu brise la glace, rompt l'ennui, déroute les protocoles figés, dérouille les esprits paralysés. Les facilitateur-ice-s n'aiment pas ce qui est froid et dur : iels aiment beaucoup les brise-glaces et sauter partout entre deux séances de bla-bla interminablement assis sur des chaises. Dans les milieux « agiles » par exemple, où l'on parle beaucoup anglais, *we're fond of icebreakers and*

energizers[23]. Les sessions d'*agile games* sont d'excellents endroits où découvrir de nouvelles façons de s'amuser tout en affirmant tranquillement qu'on est au boulot. Certains « jeux sérieux » (*serious games)* permettent de nous initier, en jouant, à des processus complexes (de conception, de commercialisation ou de sabotage, par exemple), et les parties collectives de legos sont bienvenues pour initier à la créativité et modéliser des propositions.

Tous les jeux sont importants, sinon sérieux – le tout est de trouver la façon adéquate et le moment propice pour les amener. Dans d'autres milieux, ce n'est pas toujours une évidence d'emblée de pousser les tables, de marcher de façon désordonnée dans l'espace libre, de se mettre en cercle à un signal et de s'envoyer des balles… pourtant rares sont celles et ceux qui n'en voient pas l'intérêt, après avoir essayé dans de bonnes conditions (c'est-à-dire avec suffisamment de bonne volonté). Pour être ensemble, comme nous ne sommes pas des "cerveaux-au-bout-d'un-bâton", ni des "machines-à-exécuter-la-suite", qu'on soit salarié-e ou *a fortiori* engagé-e bénévolement, on a besoin de joyeuses connexions, on a besoin de se connaître autrement (et ces éléments-là peuvent contribuer à « oser y aller » sans trop forcer la main).

En français, on entend bien l'écho du jeu et du « Je ». **Le jeu m'aide à me défaire de certaines idées que j'ai pu me faire sur moi-même, et à en découvrir ou en acquérir d'autres.** Il me permet d'aller explorer sans trop de danger *un peu plus loin autour de mon axe* : comme dans le mouvement d'une pièce de mécanique qui « joue ». Nous explorons ainsi nos limites, ce qui ouvre l'espace de nos possibles. En allant taquiner la bordure de nos « zones de confort » (2.5), **il permet aussi de ressentir, et bien souvent de relâcher un peu par là même les tensions éventuelles entre nous**, de faire un pas de côté… si ça ne suffit pas pour les résoudre, du moins ça peut détendre la pression pour pouvoir ensuite les traiter plus sereinement. Attention cependant : si elles sont trop sérieuses nous courons le risque que ça les réactive violemment, à l'inverse, et ça peut être un peu cher payer alors la conscience d'un enjeu.

Tous les jeux questionnent l'équilibre entre compétition et coopération. Certains jeux nous entraînent à la compétition avec douceur plutôt que brutalité, voire même mettent en lumières nos tendances à la compétition et à la coopération, en situation de stress[24]. Les jeux coopératifs nous apprennent à aimer coopérer, ce qui n'est pas forcément une évidence : trouver plaisir à jouer ensemble sans que personne ne perde, et acquérir ainsi de nouveaux réflexes et modes de pensée… cela construit petit à petit des sociocultures plus pacifiques que celles qui dominent encore aujourd'hui (2.7) – et qui font que consciemment ou non, certain-e-s veulent encore que d'autres perdent pour mieux se sentir gagner (Horizons).

Notre culture du jeu dépend de notre culture tout court. C'est le sens de la jolie histoire des enfants sud-africain-e-s qui s'élancent tou-te-s ensemble et partagent le panier qu'un blanc leur avait proposé comme butin d'une course[25] – même si l'anecdote est peut-être imaginaire et qu'elle fleure un peu le mythe du « bon sauvage », en Zoulou le mot « Ubuntu » désigne bel et bien ce lien entre l'individu et la communauté. De nombreux contes et proverbes africains témoignent de cette sagesse commune, et *Ubuntu* est aussi à présent le nom d'une alternative efficiente et collaborative – entre autres – à l'hégémonie numérique de *Windows*, fenêtres bien verrouillées.

Nombre d'auteur-e-s ont travaillé sur l'anthropologie du jeu ou des compilations ludiques[26]. Avant d'inventer le travail, avec la répétition saisonnière du labeur agricole, toute notre activité préhistorique n'était-elle pas un jeu ? Ne pourrait-elle pas le redevenir ? Encore et toujours en tout cas, **le jeu est notre mode inné d'apprentissage et notre activité première.** Essai, erreur : jouons encore. Ça ne demande pas nécessairement de révolutionner d'emblée toutes nos façons de faire… il suffit parfois de se prendre un instant les mains et de faire une « hola » en se regardant, ou bien de se

23 Nous adorons les brise-glace et les « énergiseurs ». L'agilité est une approche collective commune en particulier chez les développeurs et les start-up du numérique, qui contribue fort à l'« innovation manageriale »… j'y reviens (4.3)

24 Ainsi le célèbre « jeu des 3 chaises », où l'on donne trois consignes secrètes et un temps très limité à trois équipes bien chauffées comme si elles allaient devoir lutter, alors que les consignes en question sont en fait compatibles : intense, souvent.

25 Issue de ou reprise par Bob Nelson et Stephen Lundin, *Ubuntu, je suis parce que nous sommes*, Eyrolles ? Deux auteurs de livres de management et non d'anthropologie certes, merci aux contributeur-ice-s d'Hoaxbuster de veiller au grain.

26 On cite souvent Johan Huizinga et Roger Caillois. Une super brochure en ligne, *Du Jeu*, compare leurs travaux et propose des développements qui m'ont beaucoup inspiré. Nombre de recueils pratiques sont assortis d'intéressantes réflexions (et vice-versa : certains ouvrages de théories recèlent des perles à mettre en jambes). Ainsi pour les familles en particulier Catherine Dumonteil-Kremer, *Jouons ensemble autrement*, la Plage, pour les entrepreneur-e-s, Dave Gray et al., *Gamestorming*, Diateino, pour les formateur-ice-s le fameux Thiagi et en particulier *Modèles de jeux de formation*, Eyrolles, et pour tout-e citoyen-ne, le formidable *Jouer le conflit*, Yves Guerre, l'Harmattan… On trouve aussi beaucoup de descriptions de jeux coopératifs en ligne, des universités de la paix aux réseaux de solidarité internationale par exemple. Et ici sur le Superflux, un super florilège de jeux amusants !

lever et de changer tou-te-s de places, entre deux points de l'ordre du jour, pour retrouver un instant le plaisir du collectif, la stimulation d'expérimenter l'être ensemble, la fraîcheur du renouveau.

Tout est jeu, si je le veux, si je le peux, si je le crois. Il ne s'agit pas de dire « *Il paraît que c'est bien les petits jeux, allez, va pour jouer un peu et après hop, on retourne au boulot !* », ni de se contenter de mettre un baby-foot à la cafétéria, mais de voir comment **les jeux simples et cadrés, même les plus grossiers, s'ils sont partagés avec intelligence, peuvent m'aider à affiner la façon dont je joue par ailleurs, dont je saisis ce qui se joue partout.** La parole est un jeu, teinté d'humour et de grâce, souffrant de nos vieux rapports de pouvoir (3.2) Conduire une machine est un jeu de puissance ; la compta, un jeu de chiffres ; il y a des jeux communicants et des jeux de construction… et il y a beaucoup de jeux ennuyeux, de jeux dangereux, de jeux fatalement éliminatoires même.

La règle implicite de tout jeu, c'est que je peux l'arrêter ou le transformer à tout moment. **Si je ne me sens pas libre de quitter le jeu ou d'en influencer les règles, alors ça ne joue plus.** Pris-e-s dans les enjeux des egos ou de la finance, avec toutes les responsabilités d'un réel qui n'a parfois rien d'une partie de plaisir, nombre d'entre nous s'aliènent quotidiennement ou ponctuellement, renoncent « contraint-e-s et forcé-e-s » à leur liberté d'être, se retrouvent piégé-e-s dans des « jeux relationnels » automatisés[27].

L'émancipation de tout cela passe d'une part par le développement de la conscience personnelle de nos choix, et d'autre part par l'ouverture de nouvelles normes collectives, en particulier le respect et l'attention à la notion de consentement, que nous développerons plus loin (5.3) Nous reviendrons aussi plus d'une fois sur ce jeu qui existe toujours entre transformations personnelles et sociales.

Tout est jeu, et la rencontre entre nous autres êtres humains dans l'ouvrage est le plus inépuisable des espaces créatifs, tant que nous sommes capables de créativité, c'est-à-dire tant que nous sommes capables justement de rencontre.

1.3 Se (re-)connaître

Même si ça me semble être une évidence, prenons le temps de dire ici en quoi c'est un élément fondamental de socioculture de prendre le temps, justement, pour « Faire connaissance ». **Pourquoi faire connaissance, pourquoi nous connaître ?** Avant tout bien sûr, pour le plaisir et sans raison ! Méfions-nous des manies utilitaristes, qui veulent tout mettre à profit, instrumentaliser les choses les plus simples.

Cependant, la tranquille formalisation de l'expérience nous permet parfois de la savourer mieux encore, en en voyant plus clairement le sens. Il m'est plus facile, aussi, de partager ce qui me semble bon lorsque je sais que ce n'est pas bon *que* pour moi – et lorsque j'ai ainsi des arguments pour mieux le faire, allant à l'encontre d'anciennes normes bien souvent délétères.

Je vois trois principales raisons en quoi le fait de développer l'interconnaissance sert les pratiques collectives. D'abord, **ça permet de dépasser les *a priori* et les évaluations hâtives que je peux projeter sur les autres**, en les identifiant trop vite à telle attitude ou à telle tendance que j'aurais observée chez eux. Je goûte alors à la surprise de la découverte : « *Tu t'intéresses à ça ? ça alors !* » et à la joie des coïncidences :« *Tu viens de là-bas ? j'y ai grandi !* » Je serai plus volontiers attentif-ve ensuite aux autres tel-le-s qu'iels sont « en vrai », et non tel-le-s que je les imagine parfois en modèle réduit : nos relations en seront bien plus fluides.

Ensuite dans le même mouvement, **ça permet de prendre conscience de la diversité réelle des personnes en présence et des richesses qui contribuent ainsi au cercle**. Les passions, valeurs et attentions font sens bien au-delà de l'ouvrage partagé, et les talents, connaissances et compétences s'étendent bien au-delà du conventionnel curriculum[28]. Plus facile de se demander du soutien, quand on sait nos champs d'intérêt et nos outillages, plus évident de partager des confrontations éthiques et de saisir ce qu'il y a derrière les objections, quand on connaît nos rages et nos espoirs.

---

27 Cf. par exemple Eric Berne, *des Jeux et des hommes*, Stock – cet auteur est le père de l'« analyse transactionnelle », dont le livre de référence serait plutôt *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou. Voir aussi Annexe12 et plus loin (2.6)

28 Les travaux d'Henri Desroches sur les histoires de vie et le dispositif d'éducation populaire « Petite histoire grande histoire » portent aussi là-dessus. Voir plus loin les notions d'évaluation (3.7) et les dynamiques co-créatives (4.1)

Enfin, **ça me permet de gagner petit à petit en confiance** et d'oser sortir moi-même de mes éventuelles ornières mentales : ne pas chercher à faire semblant d'être « qui je ne suis pas », juste dans l'espoir (souvent absurde) de plaire aux autres, ne plus m'épuiser à tenir un rôle qui ne sert à rien, en fait, qu'à me faire perdre de l'énergie. Ainsi je contribuerai d'autant mieux au collectif.

De tels énoncés et de telles pratiques, teinté-e-s éventuellement de « positivité » concernant la joie du collectif et le plaisir d'être ensemble, peuvent facilement être mal accueilli-e-s. Si pour gagner en efficacité, je veux tout connaître de vous trop vite, je peux être soupçonné-e de manipulation, de poursuivre quelque fin qui ne serait que la mienne… et si j'insiste pour que tout le monde partage toutes les dimensions de mon expérience au mépris des besoins des autres et des priorités du groupe, suis-je encore au service du collectif ou plutôt de mes propres blessures narcissiques ? **Si vraiment nous voulons nous connaître, nous veillons à clarifier aussi au fur et à mesure nos intentions personnelles et collectives** : c'est le sujet de la prochaine section.

En revanche, quelle que soit l'organisation et ses objectifs, est-ce que je peux m'autoriser à tomber au moins parfois le masque de joyeux luron ou le costume-cravate ? Est-ce que je peux être à la fois authentique *et* en sécurité ? Si je dis par exemple « *J'en ai assez de faire ce job-là ici comme ça, ça aurait plus de sens pour moi de contribuer mieux en faisant les choses autrement !* » ou bien « *Mais est-ce que nous sommes bien en cohérence avec nos valeurs, là ?* », est-ce que ça peut être entendu et accueilli avec compréhension, comment ça résonne et quelles conséquences cela peut-il avoir ?

***Wholeness*, un des grands principes qu'on observe toujours à l'œuvre dans les organisations émergentes, peut se traduire par « complétude »** : la possibilité d'être soi-même entièrement. Frédéric Laloux ainsi l'a étudiée de façon approfondie dans une dizaine de grandes organisations, et son livre a explosé tous les chiffres de vente habituels des livres de management tant son propos est inspirant et plein d'espoir[29].

Je ne peux coopérer pleinement au sein d'un collectif que si j'ai la possibilité d'être pleinement moi-même. Certes, il peut y avoir des aspects de ma personnalité peu propices à la coopération, à court terme – mais n'est-ce pas préférable d'en partager la conscience en les autorisant à s'exprimer, plutôt que de les laisser agir en secret ? Nous pouvons donner à cette expression les conditions adéquates, trouver les espaces-temps les plus appropriés pour qu'elle prenne une juste place. La peur d'être envahi-e-s répond à la peur d'être nié-e-s : ce sont surtout les peurs qui prennent trop de place (2.) !

Connaissance, reconnaissance… Le besoin de reconnaissance est-il jamais *difficile* à satisfaire, en fait ? Ce qui a besoin d'être *reconnu*, d'être *entendu*, ces voix en nous qui sont ignorées ou tues, sont-elles jamais dangereuses ? Lorsque nous les partageons simplement, la face du monde en est rarement bouleversée aussitôt, et nous sommes vivant-e-s avec ça : nous pouvons échanger, répondre, continuer à comprendre. Nous nous reconnaissons mieux pour qui nous sommes, des êtres humain-e-s qui cherchent leur place, qui font de leur mieux.

Ça ne se fait pas toujours volontiers tout seul, selon les contextes, pas au-delà de certains stades par exemple. **Les normes individualistes, la peur du ridicule, tout un ensemble de valeurs conservatrices encore à l'œuvre en ce début de millénaire ont tout intérêt à nous tenir à distance les un-e-s des autres** et font encore leur triste travail, puissamment relayé par une grande part des *mass médias* qui œuvrent à l'aliénation, là encore, au profit supposé de certaines minorités, de certains intérêts.

En matière d'interconnaissance, la facilitation peut donner des coups de pouce qui motivent à poursuivre pour le mieux, dans les relations spontanées entre nous, la découverte de ce que nous apportons chacun-e au monde de précieux, d'unique. Ce qui nous permettra le mieux de nous connaître pour de bon, c'est le chemin sur lequel nous avançons ensemble vers de communs horizons… et les détours, les pièges et les remises en question qu'on peut rencontrer sur un tel chemin « intentionné ».

---

29 C'est le second des trois grands points de *Reinventing organisations*, Diateino (voir résumé en Annexe4). Son traité ouvre les perspectives au-delà des entreprises « libérées » d'Isaac Getz et Brian McCarney, (*Liberté&Cie*, Flammarion : un autre livre qui a « fait le buzz » en France aussi dans les directions innovantes et au-delà, suite en particulier à la diffusion sur Arte du documentaire *Bonheur au travail)*. L'étude de Laloux porte en effet sur de grandes organisations privées mais aussi publiques, dans les domaines de la santé ou de l'éducation. L'annexe15 reprend (avec son autorisation personnelle) son annexe sur les processus de l'auto-gouvernance, premier des trois points : on y reviendra (5.5, entre autres), ainsi que sur le troisième (prochaine section et note 35) Voir aussi ses lumineuses conférences en ligne.

1.4 Raison d'être : visions, intentions, missions et objectifs

Lorsque j'ai touché de nouveau cette « complétude » personnelle, cette forme d'intégrité avec moi-même qui est un élément essentiel des sociocultures contemporaines, alors je ne peux plus me raconter d'histoire : je veux être vraiment *au clair* sur ce à quoi je contribue. **Quel est le sens de notre ouvrage, à quoi ça sert ce que fait ce cercle qui se constitue ?** Pas de facilitation collective sans un accord collectif sur les objectifs communs. Crois-tu par exemple qu'on puisse aller faire de la facilitation collective dans une organisation qui fabrique des armes ? Tout dépend sans doute de qui est « on », et de toutes les diverses intentions qui sont là derrière, dans l'ombre ou dans la lumière.

Explicitons rapidement ces mots proposés en titre de la section. **L'intention est un mélange d'idéal, de désir et de peurs (in-)conscient-e-s**, c'est « ce que je veux, ce à quoi je crois et ce qui me tient à cœur », en même temps. **Si nous clarifions ensemble nos intentions personnelles, nous pouvons élaborer *des intentions communes*.** Terme lui aussi très courant en facilitation collective (et qui traduit couramment l'anglais « *purpose* »), **la raison d'être désigne *ce à quoi ces intentions visent*, pour une organisation par exemple, ou pour un rôle.** Elle est à la fois globale, présente et relativement concrète : ça doit répondre clairement en peu de mots à la question « à quoi ça sert ? ». Raison d'être et intentions : ces deux mots me semblent les plus fondamentaux pour avancer en socioculture, mais les trois suivants peuvent aussi servir.

La vision est une projection dans l'avenir, un imaginaire fondé sur des intentions présentes, une incarnation possible d'une raison d'être. Visuelle et éloquente en peu de mots, elle se raconte plus volontiers qu'elle ne s'analyse, « *storytelling* » qui peut être une entreprise de manipulation là encore, autant qu'un puissant « *boost* » vers un heureux futur possible (4.5) Intuitive voire illuminée, ambitieuse ou rigolote, chacun-e peut y contribuer, et elle peut s'adresser facilement à tou-te-s. Parfois elle nous aide à mieux intégrer les actuelles intentions de notre structure commune, image ou parabole qui nous parle plus immédiatement.

Définissons encore missions et objectifs. J'entends la mission plutôt comme l'ensemble des directions, immédiates et / ou lointaines, qui nous est confié par une autorité reconnue comme supérieure : peut-être une hiérarchie, une inspiration ou une éthique… dans ce sens-là, on peut aussi parler de « mission de vie » et alors, c'est plus ou moins un synonyme de « raison d'être personnelle ». J'entends les objectifs comme des jalons concrets posés à court ou moyen terme : il peut s'agir de « rendus-à-date », de livrables, de productions qualifiées, de services quantifiés, de résultats, etc. Relativement objectifs, comme leur nom l'indique bien, on peut mesurer assez clairement si on les atteint ou non.

Des objectifs à long terme seraient plutôt des buts stratégiques – incertains, étant donnée l'époque : je ne m'y intéresse pas ici. Il me semble préférable que les horizons lointains demeurent ouverts et stimulants. Cette idée, en contradiction sans doute avec beaucoup d'approches stratégiques encore bien solidement ancrées dans les mœurs, nous évite pourtant je crois les miroirs aux alouettes, les ancres rouillées attachées à des chaînes prêtes à céder, les pieds d'argile en cette colossale période de transition. Nombre d'approches aujourd'hui s'intéressent surtout au court-moyen terme, voire même à l'etrême, exclusivement au présent (et à ce qui s'envisage dans la présence).

Le fait qu'il faille être d'accord sur un horizon (même juste là), viser tou-te-s les mêmes buts, définir un cap collectivement ou « partager une vision » de ce qu'on veut accomplir pour « souder une équipe », c'est un lieu commun managérial… et aujourd'hui **l'évidence socioculturelle est de clarifier le commun de nos intentions, de partager une raison d'être où chacun-e puisse se retrouver. La difficulté qui y est associée est liée à la complexité du monde où nous sommes.**

Les choses se compliquent vite, lorsque les perspectives sont floues ou s'avèrent soudain trop mal accordées, si l'on entretient des mirages à l'horizon et si les intentions personnelles, consciemment ou non, sont en réalité en décalage avec les communes directions. Des doutes peuvent facilement naître au sein d'un collectif, et peuvent parfois très vite se révéler être de bonnes « raisons-d'aller-voir-ailleurs » pour certain-e-s, faute de s'accorder sur les raisons d'être ensemble.

Stratégie inverse, l'individu-e parvient parfois à passer l'éponge, jusqu'à un certain point, sur ses propres contradictions, ou trouve moyen de s'accommoder de « pis-allers » face à la difficulté de trouver une juste place dans un monde jugé incohérent. Cette façon de réduire plus ou moins

consciemment l'écart *à l'intérieur de soi* porte le doux nom de **« dissonance cognitive » : nous souffrons des tensions entre nos visions idéales et ce que nous pouvons vivre.** Je rencontre souvent des personnes qui se retrouvent servir un projet contraire, travailler ou comploter au sein d'une organisation contraire (plus ou moins) à leurs valeurs et leurs aspirations. Deux grandes raisons peuvent se trouver pour cela : soit ces personnes ne voient pas bien comment faire autrement, soit cela leur permet de vivre ce qu'elles veulent vivre par ailleurs.

Coupé-e-s un moment, en tout cas, d'une part d'elles-mêmes, elles se retrouvent plus ou moins consciemment dans les situations d'aliénation évoquées plus haut – et la situation est rarement très pérenne, si elle est conscientisée. À force de manipulation mentale, il est possible pourtant de faire d'un tel travail une vertu, un digne honneur, une fierté – et ces parts d'êtres authentiques, elles, oubliées dans le passé, finiront enterrées peut-être sous quelque addiction. Qui jugera si c'est un mal ou un bien ? D'autres parts se satisfont de cet équilibre, et une fierté reste une fierté, qu'elle soit digne ou indignée[30].

Il est souvent possible de tricher aussi, à défaut de parvenir à quitter le jeu : ainsi de la démotivation ou même du sabotage si commun-e-s en milieu professionnel, qui ajustent parfois tant mal que bien un équilibre intérieur revanchard (« *je bosse là, je hais le boss, c'est l'horreur ce job : j'en fais le moins possible et quand je peux je pourris tout* »). C'est cela qu'on peut lire dans les fameux rapports « Gallup », une entreprise américaine qui réalise des enquêtes à l'international : une majorité de salarié-e-s du secteur privé est plus ou moins intensément désengagée de son travail, et en France, la tendance est spécialement forte (c'est vrai aussi dans le secteur public sans doute, même s'il n'a pas été sondé).

Chacun-e d'entre nous accomplit ses choix en fonction de ce qu'iel perçoit du contexte global, **les intentions personnelles se retrouvent plus ou moins bien ajustées aux raisons d'être collectives, et nous sommes plus ou moins capables d'œuvrer à améliorer cet ajustement[31].**

Peu de situations sont parfaitement tranchées, et les ajustements que nous pouvons faire avec le réel passent par toute la gamme des nuances de gris. Même pour faire un ouvrage auquel je croyais cœur et âme, je me suis retrouvé à passer par des chemins qui me répugnaient plus ou moins, espérant que la fin justifierait bien les moyens, ou craignant de ne pas parvenir à tenir le bébé, en jetant trop vite l'eau du bain. Parfois j'y ai même gagné de la compréhension : j'ai appris en passant à aimer une tâche ou un milieu que je ne connaissais pas, sans rien lâcher d'une exigeante introspection pourtant.

Où est la frontière, entre « *je renonce à ce que je crois personnellement pour faire un peu comme tout le monde* » et « *je fais un effort de compromis pour ne pas me retrouver seul-e avec mes croyances* » ? Jusqu'où puis-je lâcher un peu d'intégrité pour gagner un peu en inclusivité ? Parfois c'est plus simple de ne pas se poser la question : ça peut être fatigant, l'éthique[32]. Qu'en dis-tu, lectrice, lecteur : as-tu par exemple, toi aussi, une sorte de « mission de vie » ? S'accorde-t-elle aux raisons d'être des organisations où tu coopères ?

Prenons deux exemples plus concrets pour illustrer ces questions délicates. Un conseil départemental fait appel à notre équipe de facilitation (mais je pourrais parler pareillement d'un lycée, d'un centre social ou d'un hôpital). Nous ne sommes pas en phase avec toutes ses politiques (ni surtout avec son *système* politique), nous pouvons trouver vraiment injuste ou inefficient tel fonctionnement, inacceptable telle position, inutile voire désastreuse telle action, de même d'ailleurs que certains agents de ladite collectivité. Pour autant, la raison d'être de cette organisation est toujours, en principe, de servir les citoyen-ne-s du territoire, et à cela, nous pouvons nous raccrocher.

En acceptant, nous prendrons garde donc à ce que notre énergie ne vienne pas trop nourrir les stratégies personnelles de cet élu, ou de cette chargée de mission, et de nous mettre surtout au service de la raison d'être collective, à la façon dont *nous* la comprenons. Ce faisant, nous espérons contribuer à améliorer modestement l'organisation, ou du moins à vivre des connexions authentiques et justes avec ses membres, et nous sommes relativement en intégrité avec nos valeurs, tout en gagnant les moyens de continuer à les incarner.

---

30 La réflexion sur le travail réel, agencement d'un travail objectif (production de valeur qui s'abîme à l'époque de l'économie financiarisée) et d'un travail subjectif (vécu effectif nourri de relations, de reconnaissance) peut bien sûr aller plus loin. Cf. par exemple Pierre-Yves Gomez, *Le travail invisible : enquête sur une disparition*, François Bourrin.

31 Claire Rosart (Individuation et collectif) articule ainsi 3 « niveaux d'intentions », qu'elle présente aussi dans le MOOC Colibris / UdN (voir la note 20).

32 Une façon de définir l'éthique, c'est se demander « *comment être le moins salaud possible ?* » Merci à Pierre Davreux, un des fondateurs de l'entraînement mental, pour cette formule (voir ci-après 1.6 concernant cette méthode).

Cela ne se fait pas sans difficultés bien sûr, car souvent des tensions apparaissent d'un côté comme de l'autre – autour de détails profondément significatifs, comme la formulation d'une question posée à l'assemblée, la façon d'installer les chaises ou de partager des *feedbacks* (retours sur expérience). Si nous parvenons à en parler *vraiment*, cela sera utile et cohérent : **les tensions qui se réveillent en chemin peuvent nous permettent de clarifier ce que nous entendons justement dans une raison d'être**, et dans la façon appropriée de l'incarner, de la vivre (4.6)

Nous avons besoin de telles « délibérations éthiques » pour ajuster notre vision commune des objectifs, rendre vivante la mission que nous avons reçue, crédible ce que nous incarnons. Ce que nous portons en fait n'est jamais gravé dans un marbre, en réalité : **nos intentions réelles se clarifient entre nous au fur et à mesure que nous avançons ensemble**.

Second exemple : j'ai accompagné pendant plusieurs mois un cadre supérieur d'un grand groupe agricole français dans son travail auprès d'une équipe. La raison d'être d'une telle structure immense est forcément un compromis nébuleux, et en l'occurrence ça relevait évidemment aussi de la vente d'OGM et d'intrants chimiques : parfaitement indigeste pour moi. Cependant, « mon » manager, un artiste coopérateur convaincu, avait eu l'opportunité de construire dans cet écosystème un projet sincèrement humaniste, une possible révolution pour tout son secteur. J'étais prêt à l'aider lui, quoiqu'en totale contradiction avec la firme qui me rémunérait grâce à lui, car j'avais confiance dans sa sincérité et dans son engagement – non sans l'avoir éprouvée de nouveau à chaque carrefour, avec beaucoup d'attention.

Il construisait avec cette équipe une sorte de « start-up intraprenariale » qui ressemblait de plus en plus à une fusée conviviale au milieu des tracteurs intensifs. ***Corporate hacking***[33]**, nous aligner radicalement sur nos propres intentions au sein d'une organisation avec laquelle nous sommes en désaccord, c'est une façon possible de la faire évoluer – plus directe peut-être que le sabotage quotidien ou la négociation,** ou encore les autres modes traditionnels de l'action syndicale – qui ne sont cependant certes pas à exclure encore, aujourd'hui.

Là aussi, ça passe ou ça casse bien sûr : en l'occurrence, les perspectives de ce projet bouleversaient si puissamment les enjeux de l'actionnariat en place que son pilote a été soudain « remercié » peu avant le lancement de la plate-forme. On utilisa les méthodes usuelles dans ce genre de cas (carotte en or massif et bâton implicite mais à l'air impitoyable en cas de refus) et le projet fut doucement sabordé par la suite.

Nous avions commencé à écrire un livre ensemble sur son expérience du management, qui reste pour le moment lettre morte, dommage ! Voici un extrait de cet inédit : « *Avez-vous fait du bateau sans cap ? En bateau à voile on suit le vent, un œil sur l'horizon, une boussole visible de la barre, et on fait le point toutes les heures sur la carte de navigation, avec une règle de gras et un compas de relève (…) Qu'est ce qu'une équipe, sinon des équipiers sur un même bateau pour une aventure ? Sans cap, sans vision, pas de mouvement, pas de futur.* »

Que le bateau chavire en cherchant à tenir un cap trop exigeant, c'est un risque : vaut-il mieux se morfondre en eaux tièdes ou atteindre de minables docks en plastique ? Peut-on envisager même de transformer radicalement le véhicule pour qu'il décolle, naviguant soudain dans un tout autre espace où il n'y a plus de caps ni d'instruments qui vaillent ?

La raison d'être d'une organisation s'ajuste nécessairement aux systèmes plus vastes dans lesquels elle s'inscrit. À l'heure où j'écris ceci, l'effondrement systémique n'a pas encore atteint sa phase la plus manifeste, et il est encore nécessaire de tenir compte des enjeux de l'économie de croissance (aussi absurdes soient-il si visiblement devenus, pour certain-e-s), de même qu'il est encore possible de surfer sur ses modes. Le fait de jouer avec de nouveaux modèles managériaux constitue par exemple une mode. Les critiques qui s'élèvent à ce sujet ne sont pas sans fondements[34] (et nous pouvons d'ailleurs y prendre garde tout aussi bien dans des milieux non-professionnels). Pour autant l'émergence de nouvelles formes d'intelligence collective dépasse largement cette mode, et petit à petit la clarté se fait sur nos réelles intentions, personnelles et collectives.

---

33 « Trancher dans l'entreprise » (voir *Makestorming* de Stéphanie Bacquerre et Marie-Noéline Viguié, Diateino) : une lecture stimulante ! La culture du *Hack* (coup de hache, 4.1), issue du numérique, vise globalement à servir le bien commun de la façon la plus directe possible : ce que Céline Alvarez a tenté à l'éducation nationale par exemple…

34 Cf. Daniele Linhart par exemple récemment… Cependant j'ai *vu* chez Imatech ou Chronoflex, que ce n'était pas du bluff et de la manipulation (même si c'est aussi de la com'). Je l'ai vu encore mieux chez Airbus, où le directeur ne cherchait même pas à paraître sympa et charismatique, et où l'A380 ne se vend pas davantage grâce à ça, pas de bol. J'ai senti même que je pourrais accepter d'y travailler (et sûrement pas dans une autre boîte des mêmes secteurs).

Pourquoi échapperaient-elles à l'une des plus grandes lois du vivant, l'impermanence ? **Il semble adéquat aujourd'hui de concevoir les raisons d'être de nos organisations comme *changeantes*. Il ne s'agit donc pas tant de les définir *a priori* que d'observer leurs évolutions, ajustées aux contextes**[35]. Voilà qui peut nous détendre un peu, parfois, au sujet de l'éthique : certes « ouvrir l'œil », mais aussi « faire confiance au mouvement ». Toute organisation vivante est en même temps apprenante, et ce qui ne me convient pas aujourd'hui aura peut-être disparu demain, sans que j'aie pris la peine entre-temps de m'en soucier.

1.5 Silence et langage commun

Ainsi j'ouvre les yeux, et pour nous organiser j'ouvre aussi la bouche, aux bonnes occasions, et les oreilles encore. Pour tout ce qui se joue dans une organisation collective, l'intelligence verbale est concernée, la parole est à l'honneur – aujourd'hui du moins. **Un collectif s'organise à notre époque avant tout grâce aux mots qui s'y passent**, même si ce n'est parfois pas cette dimension-là que nous aimons le plus y partager. Pour ces raisons, l'attention aux questions de communication est fondamentale dans nos sociocultures. Avant d'approfondir le sujet (3.), prenons au moins déjà le temps de nommer l'importance qu'il y a à s'accorder sur les mots, à « bien » s'écouter et à faire place au silence, lui qui est d'or quand la parole est d'argent.

La plupart des conflits, voire peut-être *toutes* les difficultés rencontrées entre les êtres humain-e-s, partent de malentendus[36]. Mental et mensonge ont la même racine latine, et le langage est un des principaux outils du pouvoir, dans nos sociétés : voilà déjà des sujets de méfiance. Même entre deux personnes de bonne volonté, sincères et attentives à l'équivalence, **j'ai vu souvent l'incompréhension gagner, du fait des complications que permet la parole humaine**. Parfois l'émotion submerge, parfois les intentions sont confuses, parfois d'autres besoins sont prioritaires : nous reviendrons sur ces dimensions. Mais parfois, c'est juste sur *le sens* d'un mot ou *l'idée qu'on se fait* d'une situation que nous achoppons : comment résoudre ces tensions purement théoriques ? Quelques mots d'une méthode qui s'intéresse tout particulièrement à ça.

Né en France au sein de la Résistance, et enrichi depuis des apports de ses adeptes toujours en activité, **l'entraînement mental (EM) est une méthode simple et exigeante pour permettre à toute-s d'accéder à des modes de pensée complexes (analyse logique, éthique et dialectique), et à les traduire en mots**. Elle a besoin de temps pour se déployer : on ne peut pas s'y initier en deux heures, ni la présenter vraiment en deux paragraphes – je ne peux qu'engager chacun-e à s'y former[37]. Cependant, deux choses sont faciles à décontextualiser et peuvent contribuer ici : les opérations mentales de base et la conscience des points de vue et des théories implicites.

Quelle que soit la question que nous abordons, nous pouvons nous entraîner à discerner ces six modes : *énumérer, situer, décrire, définir, comparer* et *classer.* Quels éléments entrent en jeu ? Dans quel contexte ? Quelle apparence revêt chacun de ces éléments ? Quelles sont ses fonctions et ses propriétés ? Et enfin, comment on peut les rapprocher entre eux, les distinguer, les ordonner ? **En entraînant patiemment notre esprit à pratiquer ces opérations *basiques* dont il est capable, nous gagnons en discernement face aux enchevêtrements du réel**.

Exemples : cet exercice nous aide à reconnaître, dans une situation donnée, ce qui est physiquement présent et ce qui est interprétation abstraite ; dans un concept, les connotations qui sont communes et celles qui sont personnelles ; ou encore dans une proposition simple, ce qui peut être véhiculé comme associations d'idées et intentions supposées. Ainsi lorsque quelqu'un-e fait une blague sexiste, je peux distinguer les éléments de langage objectifs de la culture du locuteur, son intention de faire rire des réactions des autres et mes expériences passées de mon exaspération présente, tout cela avant de prendre à mon tour la parole.

---

35 C'est là le troisième des grands points de Frédéric Laloux, *op.cit*, voir note 29 et Annexe4 pour le résumé.

36 Idée détaillée de façon gracieuse et claire dans ce bref article de "Communication consciente" sur Facebook.

37 C'est au sein du réseau des Crefad aujourd'hui qu'on peut le plus volontiers le faire, en France. Elle constitue un commun (socioculturel et au-delà) pour de nombreuses personnes qui se reconnaissent dans l'éducation populaire, telles les Scop du réseau la Grenaille qui ont initié – entre autres – le développement des conférences « gesticulées » à la suite de feu-le Pavé. Bien d'autres assos et chercheur-euse-s s'y réfèrent aussi. Internet présente l'EM par exemple ici, encore ici ou là, ou bien sur sanstransition.org.

Une (autre) partie essentielle de ce à quoi nous invite l'EM, à partir de ces éclairages, est de « problémer » : chercher les vrais problèmes. **Saisir ce qui fait problème *pour moi* d'abord (et éventuellement au-delà) m'amène à conscientiser ma posture de sujet**, ma responsabilité et ma souveraineté (relative). Cela m'offre en même temps l'opportunité de changer de regard, de considérer les choses à partir d'autres champs d'expériences et de connaissance.

Une telle conscience nous permet de regarder les choses plus objectivement (même si l'objectivité est un « Graal »), de nous « dés-identifier », parfois, d'une certaine façon de les voir où nous nous sommes coincé-e-s, faute de garder à l'esprit que d'autres points de vue sont pareillement valables et les éclairent tout autrement. De même, je peux ainsi considérer d'éventuelles tendance à recourir systématiquement à telle théorie donnée sans bien m'en rendre compte, et donc sans remettre en question ce système de pensée, sans vérifier s'il est vraiment valable dans le contexte en question.

Pour filer le même exemple, si je porte ce principe théorique : « *Les hommes qui font des blagues sexistes sont des ennemis politiques avec qui je ne sais pas m'entendre* », je risque de refuser de m'engager dans ce projet d'écolieu avec Untel, alors que peut-être, en faisant le choix de vivre quand même avec lui, je découvrirai sa souplesse d'esprit et sa capacité à déconstruire son machisme passé plus rapidement que je ne l'aurais cru – ce qu'il n'aurait d'ailleurs peut-être pas fait aussi bien de son côté, sans notre cohabitation au sein du même « milieu ».

Une théorie insuffisamment conscientisée fonctionne comme une croyance systématique sur le monde, qui fausse parfois ma perception, ma logique et mon comportement : la mettre à jour permet de la questionner, de l'enrichir ou de l'assouplir, voire parfois de la défaire.

Pour pouvoir vérifier si nous sommes d'accord sur les mots et les choses, sur ce que nous mettons derrière la formule qui décrira peut-être la raison d'être de notre cercle par exemple, **nous avons besoin de nous écouter les un-e-s les autres avec attention**. Là encore, je répète un lieu commun : tout le monde sait bien que si nous avons deux oreilles et une seule bouche, c'est pour écouter davantage que nous parlons. Hélas, le savoir-faire ne vient pas toujours aussitôt avec la connaissance théorique. Après des années de théâtre ça m'arrivait encore d'être dans ce schéma avec un-e partenaire : « *En t'écoutant, je pense en fait à la prochaine réplique que j'ai à dire, et j'attends que tu aies fini la tienne pour la placer… mais alors, je ne t'ai pas écouté-e en vrai, j'ai pensé. Et du coup, je ne t'ai pas vraiment répondu non plus ! Mince, trop tard…* » : le texte est encore là, mais l'intention juste n'y est pas.

En observant la façon dont tu écoutais lorsqu'on te parlait, t'es-tu aperçu-e déjà de ce qui en toi réagissait ? Comment à l'intérieur ça pouvait faire parfois : « *Ah d'accord, mais...* », « *C'est vrai ! d'ailleurs justement moi...* » ou même « *N'importe quoi ! Qu'est-ce que je vais bien pouvoir lui répondre...* » ? Alors ta tête a-t-elle cessé d'opiner et de sourire l'air intéressé ? As-tu réussi à te relier à ta présence et à celle de l'autre, pour ne pas sauter dans le premier demi-soupir venu ?

Elias Porter, un des élèves du psychologue américain Carl Rogers (5.2), a porté sa recherche sur les différents types d'écoute, et plus précisément des attitudes adoptées en réponse (voir détail en Annexe2). Il a remarqué que le fait de questionner et de reformuler ce que nous entendions développait la confiance et l'intérêt, et approfondissait la qualité du dialogue. Un tel ouvrage requiert du temps, et souvent aussi de l'exercice pratique, car pour beaucoup d'entre nous, nous n'y sommes pas bien entrainé-e-s.

Ainsi l'écoute qu'on dit « active » – et certes pas réactive ni agitée – nous demande de faire cet effort de présence, d'ouvrir cet espace en nous (autant que dans l'agenda) de disponibilité et d'accueil, et de réfréner au moins un peu nos éventuels élans à « dire ce que nous avons à dire ». **Beaucoup de choses peuvent favoriser cette qualité d'écoute** : la posture physique, tournée franchement vers l'autre, face à face ; la détente, le relâchement des muscles ; l'échange de regard ; le fait d'être dans un endroit calme et de ne pas sentir la pression d'autres choses à faire ; le contact parfois - par exemple le fait de se prendre la main - pour faciliter ou approfondir une relation particulièrement sensible, et si c'est bien consenti, bien sûr.

Mais ce qui importe avant tout, c'est cette conviction : ce que l'autre cherche à partager est important (pour elle / lui du moins, sinon pour moi), et mérite que je m'asseye un moment pour y consacrer toute mon attention. Je peux veiller, afin d'éviter tant que possible les malentendus dont je parlais plus haut, à écouter plutôt ce que l'autre cherche à exprimer que les mots qu'il/elle emploie :

saisir les besoins et les intentions profond-e-s derrière les paroles, et prêter attention à ses expressions non-verbales, tout aussi significatives (sinon plus).

Si pour quelque raison je ne me sens pas prêt-e à cela, peut-être qu'il vaut mieux que je propose de reporter l'échange, plutôt que de prêter à l'autre une oreille distraite ou confuse – ou bien je peux, du moins, avertir que ma disponibilité n'est pas optimale, afin de ne pas décevoir.

Qu'en est-il de l'écoute au sein d'un groupe ? C'est la même chose, avec une concentration plus élargie. J'essaie en effet d'être attentif-ve non seulement à la personne qui parle (et pas seulement de même à ses idées ou à ses expressions superficielles) mais aussi au reste du groupe, d'une façon générale et profonde : est-ce que ce cercle « va bien » ? Y a-t-il de la fatigue, de l'excitation ? Qu'est-ce qui semble important pour les un-e-s et les autres ? Est-ce que la parole circule bien entre nous ? Je cherche à écouter chacune des personnes présentes (y compris moi) afin de sentir s'il/elle est à l'aise ou non. **Je veille aux tensions inconscientes qui pourraient venir contrarier en moi ou en nous les intentions conscientes.**

Un bon moyen pour cela, je trouve, est de cesser parfois quelques instants d'écouter le sens des mots et de porter attention aux tons, aux voix, aux rythmes, aux respirations, pour ouvrir la perception du sensible. Sur les idées, je prends du recul autant que possible, pour me demander ce qui ressort de l'ensemble des échanges : **j'adopte une position d'accueil global et de synthèse.**

Je garde à l'esprit que telle accroche sur un détail ou telle amorce de conflit n'empêche pas forcément le respect entre les personnes, et peut ouvrir la chance d'une réflexion plus vaste, d'un mouvement plus authentique. J'essaie, tant que possible, de respecter ces deux autres excellents principes : ne rien prendre de façon personnelle et ne pas faire de projection sur ce que pensent ou disent les autres[38]. J'écoute aussi l'humour (merveilleux ou cruel) des situations et des paroles, et j'y contribue chaque fois que je peux le faire avec bienveillance (2.7)

Enfin, dans les cercles où je contribue, j'aime pouvoir « appeler le silence » – et je le fais d'autant plus volontiers que le groupe y est bien disposé, en voit le sens et a la capacité d'en faire autant. Le principe est simple : à l'aide d'un moyen convenu (par exemple un gong ou une clochette posée au centre, ou encore un signe défini[39]), **chacun-e peut à tout moment interrompre la discussion et appeler un temps de silence** de quelques instants s'il / elle en ressent la nécessité. A la fin du silence, la personne qui l'a invité peut expliquer son geste ou non, selon sa préférence. Il existe une infinité de bonnes raisons de souhaiter un moment de silence (non-respect du cadre ou des raisons d'être, tension qui monte, dérive égotique, demande d'attention...), et elles n'ont pas forcément besoin d'être explicitées pour être pertinentes.

Ça peut mettre certaines personnes mal à l'aise au début, parce que le silence est associé par exemple au sacré, à la prière, « aux sectes »… Pourtant, **nous avons tout intérêt à introduire le silence dans nos facilitations collectives, pour nous aider à toucher la profondeur**, à nous recentrer sur ce qui est essentiel : nos communs objectifs ou la qualité de nos relations. Comme nombre de facilitateur-ice-s, nous partageons presque toujours un temps de silence avant de faire le tour d'inclusion d'une réunion, afin que la météo parte d'une écoute moins superficielle (Annexe13)

J'ai découvert « Pinakarri », comme les aborigènes d'Australie appellent le principe traditionnel d'appel du silence, grâce à l'approche Rêve du dragon[40] et je l'ai retrouvé souvent ailleurs depuis. Son côté ludique et gentil rend en fait cet outil assez facile à intégrer dans les milieux professionnels comme partout, parmi d'autres pratiques très prosaïquement utiles pour « parler tou-te-s ensemble la même langue ».

38 Sur les accords Toltèques dont ils sont issus, voir plus loin (3.6) et le résumé en Annexe11.

39 Le fait de lever simplement haut le bras est un signe répandu pour appeler le silence, y compris au sein d'un grand brouhaha : chacun-e en le voyant l'imite, et en quelques secondes tout le monde est de nouveau à l'écoute (voir « gestiques », 3.5)

40 Cf. sur revedudragon.org, et en Annexe4 les bases de cette géniale méthodo de projet co-créative (3,1, 3.7, 4.5 et 4.7) Sur les aborigènes, *Message des hommes vrais au monde mutant*, Marlo Morgan, J'ai lu : ça vaut bien son rituel chez Monique.

1.6 Outiller l'essentiel ?

Je viens de parler d'un « outil » pour désigner une pratique liée à la parole collective… **Le mot « Outil » désignait d'abord l'objet conçu pour agir sur la matière** (c'était déjà assez large) **et il s'est étendu par analogie** à tout ce qui permet « d'accomplir un travail » : pas beaucoup plus précis que « truc » en somme. Il m'est arrivé que quelqu'un-e me demande un conseil sur « des outils » pour faire ci ou ça, de but en blanc par messagerie, sans me connaître. Y aurait-il l'espoir qu'un « truc » fasse le travail ?

J'ai à cœur que la facilitation collective se développe, j'ai confiance dans les capacités de chacun-e à y contribuer, et j'ai l'envie de transmettre ce que je sais… mais si je prends le temps d'écrire ce livre, c'est justement pour dissiper un doute sur la juste façon de le faire : ce n'est pas à mon sens un grand empuissancement (5.1) que de livrer des fiches-outils stéréotypées sur demande. Je ne saurais donner aucun bon conseil sans approfondir la conscience de l'expérience de l'autre, de la réalité de son cercle, des éléments qui entrent en jeu dans le système. Comme dans tous les artisanats, **l'outil n'est rien sans les mains qui s'en servent – c'est là surtout qu'il convient de porter l'attention.**

Il y a un enjeu économique à saisir : la facilitation demande du temps, de l'énergie, du soutien. Irais-je demander à un maçon de prendre une ou deux heures de son temps « vite fait » pour me donner des conseils adaptés pour construire mon mur ? À moins que ce ne soit déjà un ami, je viendrai plutôt à ses formations ou à ses chantiers ouverts, s'il y en a. Comme notre profession est passionnée et militante, nous donnons volontiers, bien sûr – mais nous souffrons souvent d'un manque de reconnaissance de ce qui s'y accomplit, pour une part importante en alchimie silencieuse et en solo.

Peut-on s'improviser facilitateur-ice ? Oui, si c'est le bon moment : par exemple lorsque personne d'autre ne le sent et que c'est vraiment bienvenu pour un groupe. **Peut-on s'affranchir de faire soi-même une expérience avant de la faire vivre à d'autres ? Non**, ou du moins pas sans risque. Les propositions de facilitation changent subtilement de forme à chaque nouvelle réunion, dans chaque nouvel agencement. **Les règles jouent leur rôle, mais c'est l'esprit avec lequel on les partage qui fait le jeu.** C'est pourquoi toute démarche de « formation » est toujours discutable. En matière de facilitation, si la formation ne se fait pas dans une totale équivalence (selon l'esprit de l'éducation populaire), elle sape selon moi ses propres fondements, elle joue avec l'incohérence.

L'écrit et l'expérience *des autres* peuvent tout de même servir. Sans doute par exemple, si je connais déjà le judo par cœur, je pourrai me faire une bonne idée du karaté en lisant un manuel bien illustré[41]. Pratiquant l'animation, je peux bien sûr attraper un exercice qui me semble familier, trouvé quelque part ou raconté par un-e allié-e : même si je ne l'ai pas vécu, pourvu que j'en saisisse le sens et que je puisse l'articuler, je le tente facilement.

Rien ne vaut la pratique personnelle. Lorsque je construis moi-même un processus, en adaptant des éléments déjà connus et / ou imaginaires, il faut bien que je l'expérimente une première fois avec d'autres pour voir ce qu'il donne, et pouvoir l'améliorer. Pour cela, je vérifie si je suis bien au clair sur mes intentions et si j'ai bien cadré l'expérience, si mes « cobayes » seront en sécurité. Aucun « outil » n'est dangereux, posé quelque part ou rangé dans une boîte. En revanche, lorsqu'on le manipule…

Tout processus collectif, aussi généreuse que soit l'idée initiale qui l'a forgé, peut être utilisé d'une façon ou à des fins avec lesquelles je ne suis pas en accord : mettre des personnes brutalement en difficulté ou servir un projet qui nuit au bien commun, par exemple. C'est pourquoi dans les textes qui présentent ce que nous faisons, **j'associe souvent les outils et les lumières, comme le proverbe le fait entre la science et la conscience**.

En même temps, la méfiance n'est pas mon fort, et puis les adultes sont sensé-e-s être des gens responsables : je ne vois donc pas d'inconvénient à partager « mes outils », et je publie tout ce que je fais en Creative commons (4.1) car l'esprit qui nous inspire n'est pas à nous. Je donne aussi bien volontiers tout un dossier de ressources, des milliers de page d'outillage – ce qu'on trouve assez facilement sur internet pareillement, pour l'essentiel.

41 J'ai entendu plusieurs fois Bernard-Marie Chiquet utiliser cette métaphore du judo pour dire qu'on ne peut pas apprendre l'holacracy simplement en lisant sa constitution (5.4) Pour lui aussi, c'est son activité pro.

« *Si ton seul outil est un marteau, tout ressemble à un clou.* » Bertold Brecht, formidable trublion, est aussi l'auteur de *l'Achat du cuivre,* dont voilà une thèse essentielle : si j'ai besoin de cuivre et que je ne trouve pas de bobines, je peux bien refondre de vieux tubas. **Mieux vaut un bon matériau malléable que je sais former à mon usage** qu'une grosse machine entortillée dont je ne fais rien. C'est le cas, à mon avis, de certains protocoles hyper-élaborés qui peuvent devenir des « usines à gaz » de facilitation : finalement au contraire, ils compliquent plutôt.

Complicateur, cela dit, ça peut peut-être bien payer comme job ! Ainsi de ce que le poète anarchiste Pier Paolo Pasolini fait dire à l'un des personnages de son film *Accattone* : si plus personne ne comprend ce que je fais, alors je peux plus facilement le vendre comme de l'art. **J'aime rarement la complication, mais je sais parfois l'apprécier avec tendresse** quand je la rencontre – y compris en moi.

Dans *la Convivialité*, un de ses principaux ouvrages, le penseur visionnaire Ivan Illich développe longuement autour de cette notion. 40 ans avant les premiers fab-labs (4.1), il nous propose cette idée : **l'outil convivial est celui qui peut être fabriqué ou réparé par qui l'utilise – ou par sa proche communauté,** éventuellement. Pas de convivialité en somme sans autonomie – ni sans une certaine sagesse par rapport aux tentations fortes de *ne pas* nous contenter de ce qui relève *vraiment* de la convivialité. Ainsi certains « outils » de puissance, tels que l'automobile ou la sophistique, ont peut-être vocation à être tout à fait abandonnés par notre espèce un jour.

« Convive » vient de « vivre avec ». Je n'entends plus ces mots de la même façon depuis que j'ai lu Illich : il ne s'agit pas seulement de boire des bières, sont-elles seulement brassées localement au moins ? Et est-ce que les brasseur-euse-s y trouvent leur joie ?

Je me rappelle d'un atelier où l'artiste-facilitatrice, timidement et simplement, nous a proposé de prendre de grandes respirations et d'observer notre souffle. « C'est un bon outil » a-t-elle ajouté, et j'ai senti ses mots comme une illumination : voilà, ça c'est vraiment un super outil, en effet (3.5) !

Mieux valent peu d'outils simples et beaucoup de créativité et de finesse dans les agencements, que plein d'outils complexes balancés grossièrement. Bien sûr, ça dépend du type d'engin qu'on construit : on peut se passer tout à fait de manomètre dans une barque sur le lac, et sans doute que ça ne suffira pas pour un voyage spatial. Mais avons-nous besoin d'aller dans l'espace ? Quels voyages sont les plus beaux, tout compte fait ? **Pour les collectifs humains, les partages élémentaires sont souvent les plus riches et nourrissants.**

Ça n'empêche pas qu'il soit bon de connaître différents processus possiblement adéquats et efficaces ici ou là, pour mieux s'adapter aux situations tout de même assez variées qui se présentent à nous, et pour ne pas avoir à réinventer la roue à chaque carrefour. Nous y reviendrons plus largement au chapitre 4.

Adéquation et efficacité : deux principes encore qui me semblent essentiels pour (cesser de perdre inutilement notre temps dans) pratiquement tous nos agencements collectifs, presque tous nos contemporains « ensemblages » humains.

1.7 Ensembler

Car **les choses vont vite : le changement est là, partout, sans cesse.** Le mot « disruption » est à la mode pour désigner ces phénomènes bouleversants qui ont déferlé par exemple sur l'économie, avec la « révolution numérique ». En quelques années, les sociétés les plus riches du monde, jusque là de grands groupes de l'industrie, de la finance, de la communication, gros bonnets du capitalisme historiquement bien ancrés, ont été détrônées par… des start-ups (nouveaux acteurs alliés avec de vieux parrains parfois sans doute) ! Les surprises politiques de ces dernières années vont dans le même sens, sur tous les continents. **La frénésie qui agite ainsi, par ricochets, l'ensemble des sociétés du spectacle[42], se reflète aussi à l'intérieur de nous**, réveille les peurs d'un avenir incertain et tous les besoins insatisfaits au sein de nombreux collectifs trop normatifs.

Pas besoin d'être « chaoïste » ni collapsologue pour remarquer que souvent, le niveau de stress des personnes rassemblées dans nos cercles est élevé : ça n'est pas toujours évident de rentrer dans le jeu, avec ça – même si justement il y en a bien besoin. En acceptant de partager un peu de joie

42 Dans *la Société du spectacle*, Guy Debord pose les principaux jalons d'une critique socio-économique « situationniste » du capitalisme : profond et visionnaire. Sur le changement de paradigme, voir ci-après (2.7 en particulier).

et de confiance, voilà les vannes de la détresse qui s'ouvrent grand – et beaucoup redoutent cela si fortement ! Nous allons à présent traiter de ce sujet capital, pour tout collectif qui est parvenu à poser ses bases et qui tient bon : l'émotion.

Pour finir avec ce mouvement premier de l'équipée, disons qu'on n'en a peut-être jamais fini, en fait. Ces quelques sections ne proposent pas un ordre de marche linéaire, elles fonctionnent comme tout agencement humain, en spirale, en fractale, en revisitant régulièrement les fondamentaux. **Nous sommes toujours en train d'ensembler encore, et encore, et encore.**

À nous de sentir les moments justes pour le mouvement et pour l'intégration, les pauses et les directions, les priorités de l'instant. **Le jeu principal de la facilitation, c'est l'équilibre.** Comme le dit un formateur inspirant, Jean-Philippe Faure (Annexe5, 3.3 et 4), pour contrebalancer sans doute cette tendance à vouloir toujours déjà « parvenir quelque part », au plus tôt : « *On a peu de temps, alors il faut vraiment qu'on aille très lentement, sinon on ne va pas y arriver.* »

Veiller, avec une même présence, au chemin à parcourir et au résultat à accomplir, c'est une clé de voûte de toute coopération. Un schéma que nous présentons souvent[43] traduit cet équilibre fondamental-là, déjà nommé plus haut (1.1) Il met sur deux axes plus ou moins orthogonaux la qualité des relations entre nous et la réalisation de ce pourquoi nous sommes réuni-e-s. Richesse humaine et performance de production, pourrait-on reformuler dans un autre style… L'espace où ces deux axes sont nourris ensemble, c'est celui où nous cherchons à naviguer.

C'est tout aussi intéressant pourtant de voir ce que tracent ses trois autres espaces : **lorsque la qualité des relations et l'accomplissement des actions sont mal équilibrées, qu'est-ce que ça donne ?**

Si je veux parvenir à mes fins sans considérer les options des autres, je risque d'imposer mes solutions, en mode plus ou moins manifestement compétitif : suis-je prêt-e à accueillir en paix les retours de la violence que mon attitude générera sans doute alors, secrète ou manifestée ? À assumer, du moins, ma position dominante (3.1) ?

Si je n'accorde de prix qu'aux relations humaines, je risque de passer outre mes propres élans et de suivre les mouvements des autres sans dire mon mot, afin de préserver une entente artificielle : ces accommodements me conviendront-ils vraiment, au fond ? Les autres m'aimeront-iels mieux ainsi en réalité, discret-e, effacé-e voire soumis-e ?

Différentes déceptions ou l'impression que de toutes façons « ça ne sert à rien d'essayer » peuvent nous conduire à renoncer tout à fait à coopérer, à partir chacun-e de son côté… repli sur soi qui va parfois jusqu'à forger une croyance assez commune : « le collectif, c'est pas pour moi ! »

Ne serait-il pas dommage d'en rester là ?

Si beaux sont souvent les ensembles ronds, si savoureux parfois les communs émois !

43 Voire Annexe4. Je le tiens de la Compagnie Alter ego (voir Aventure et alterego-cooperation.fr)… Avec les mots « Le chemin et le résultat », l'UdN (note 20) partage aussi une conscience assez similaire, en rajoutant la notion de processus temporel (5.3)

2. Collectif éMoi

Le collectif d'accord mais... et moi, et moi, et moi ? C'est beau de partager une commune raison d'être, c'est sympa de se connaître un peu et c'est bon de s'écouter, surtout si tout cela se fait en jouant avec le bien commun. Ce faisant pourtant, nous avons certainement déjà réveillé bien des frustrations et provoqué bien des bousculades. **Frustrer, déranger : deux incontournables, en facilitation collective, sur le chemin de nouveaux ordres et de nouvelles complétudes.**

Nous vivons sans doute *déjà* dans le meilleur des mondes possibles ! Ce qui n'empêche pas que j'aie encore envie d'améliorer certaines choses, tant qu'à être là : voilà pourquoi je m'intéresse aux collectifs. Bien souvent, j'ai besoin de prendre un peu de recul et de retrouver ma solitude, tant ça me chauffe ! Au sein de nos collectifs en effet, nous sommes tour à tour freiné-e-s ou pressé-e-s, tiré-e-s à hue et à dia : « *Ma parole, mais qu'est-ce qu'iels ont tou-te-s mangé ici ce matin !?* » **Dans les remous du Nous, le tourbillon humain, les « egos » reviennent au galop… naturellement !**

Nous aurions tort, je crois, de vouloir les chasser : c'est comme ça qu'ils prennent la mouche. Cherchons plutôt à les comprendre, nos « petits chous » (comme dit Isabelle Padovani). **L'intention de ce chapitre est de mieux saisir ce qui se passe sans cesse en moi…** et en toi par la même occasion ! Si je nomme, jeune homme, le cœur de ce qui se joue en nous dans l'émoi : le nom c'est l'émotion, bien sûr.

Mais avant d'entrer sur ce terrain qui peut peut-être sembler miné, et changeant qui plus est, si nous ne sommes pas rompu-e-s à la plongée en eaux troubles, prenons un peu de recul sur ce qui s'est joué en devenant un cercle et **comment se constitue en fait le cadre que nous avons commencé à poser** : question particulièrement sensible.

C'est ce « cadre de sécurité », en effet, qui peut nous donner la stabilité et l'ancrage nécessaires (1.1) pour accueillir avec bienveillance (2.7) les différentes parts de nous (2.6)… et des autres, afin de poursuivre ensemble l'ouvrage collectif.

2.1 Cadre institutionnel et Transition

Dès lors que nous sommes rassemblé-e-s autour d'objectifs et de principes communs, et que nous interagissons avec notre environnement (ou projetons de le faire), **en tant que collectif nous devenons aussitôt une institution**. Le système que nous constituons alors est semblable du point de vue de la forme, qu'il s'agisse d'un cabinet ministériel ou d'un groupe d'action directe.

Ken Wilber, un chercheur américain, tente de formuler des modèles à partir de l'ensemble du savoir humain (rien moins), et son approche, qu'il appelle « intégrale », inspire beaucoup d'entre nous. Il propose pour l'analyse socioculturelle un quadrant très élémentaire qui donne des repères simples (schéma Annexe4). **Avec le « quadrant de Wilber », discernons les quatre dimensions que forment ces deux axes : individuel-collectif d'une part, intérieur-extérieur de l'autre.**

Cheminer dans ces quatre espaces peut m'aider à me rappeler, dans les mouvements qui nous traversent au sein d'un collectif, ce qui relève :

> de ma propre subjectivité (désirs, mouvements intérieurs et états personnels, tout ce dont nous allons traiter bientôt) : le « je » ;

> de mes comportements objectifs (contributions concrètes, en paroles et en actes, notions factuelles sur lesquelles nous pouvons nous accorder assez vite si le reste est clarifié) : le « ça » ;

> de la culture commune du cercle ou de l'organisation (la langue et tout le *background* social-local bien sûr, mais aussi le système relationnel en place et les communes intentions) : le « nous », qui peut d'ailleurs être au pluriel, lui aussi ;

> et enfin, ce qui relève de « comment l'environnement perçoit tout ça » : quel est ce « on » ou ce « ils / elles » qui se constitue, de par ce que nous partageons collectivement au monde bien sûr, mais aussi de par la façon dont le monde, de son côté, le reçoit ? C'est la dimension institutionnelle.

Pour faciliter la vie de nos collectifs, il me semble important de prendre conscience que « *mes* » dimensions personnelles intérieures, **ma « subjectivité » influence directement notre institution.** Elles sont en relation d'emblée, de fait, avec la perception que les systèmes plus vastes ont et auront de *nous* – par l'intermédiaire de ce que nous partagerons dans notre « intérieur commun » et de ce que nous créerons, chacun-e du fait de son action « extérieure individuelle ». Ainsi *nous* avons tout intérêt à aller regarder avec lucidité ce qui se joue là, dans *mes* fors intérieurs, tensions internes, mouvements émotionnels – car « *ça ne concerne pas que moi, en fait, hey !* », c'est une prise de conscience systémique de base.

D'emblée ce système, cet « autre côté des choses » est posé pour cadrer notre collectif : sitôt constitué et avant même d'avoir fait de la pub, « on » existe aussi au-delà de nous-mêmes, « on » joue un rôle déjà dans ce pays, sur cette planète, aussi modeste soit-il. **Cette conscience institutionnelle nous invite à la cohérence personnelle vis-à-vis des « nous » où nous prenons place et acte.** Nous sommes *intimement* (co-)responsables en effet, des cercles où nous coopérons.

Extérieur et intérieur sont toujours liés, et il importe de savoir comment. La membrane de la cellule par exemple, qui règle les échanges moléculaires entre elle et son milieu, est un organe aussi nécessaire à son identité que son noyau. Autre exemple : en veillant à ce qui entre et sort de mon corps, je pratique en fait à la fois l'éthique et la diététique.

De même, **ensemble au sein d'un collectif nous créons de fait un nouvel organisme, avec des limites intérieur / extérieur plus ou moins architecturées, graduelles et définies**, et nous sommes co-responsables de la circulation d'information entre ces différents espaces. Les flux nouveaux que cette forme génère transformeront et le monde, et nous.

Une des premières clarifications nécessaires à notre institution est donc de définir qui est dans un cercle, et qui n'y est pas (avec au besoin différents niveaux d'engagements concentriques, comme dans une cible). Cela détermine en particulier la façon dont les forces « instituées » et « instituantes » s'y équilibreront initialement et par la suite.

L'institué est ce qui a tendance à se cristalliser, à se conserver tel quel ; et l'instituant, c'est ce qui crée du nouveau, du mouvement. L'instituant s'institutionnalise bien sûr avec le temps, et parfois presque immédiatement. Notons en passant que ces deux forces correspondent plus ou moins, à l'échelle collective, à celles que je détaille plus loin au sein du « conflit vital » (2.5)

Avec ces notions-ci entre autres, l'analyse institutionnelle[44] propose des outils puissants de compréhension de nos sociocultures. Retenons-en simplement ici que les membres fondateur-ice-s d'un collectif ou d'une organisation confèrent à celle-ci son institué initial et que tout départ ou toute arrivée sera forcément instituant-e. Les rapports de ces forces, entre autres, n'auront de cesse de se jouer au sein de notre commune institution – qu'il s'agisse d'une ONG ou d'un groupe de rock.

A. Pragmatiquement, nous avons commencé à poser des bases concrètes, matérielles, à notre ouvrage : quand nous retrouvons-nous, dans quels lieux, avec quels moyens physiques ?

B. En théorie, nous avons dégagé nos premières lectures de l'actuelle raison d'être de notre organisation, de nos intentions communes et des objectifs pour y parvenir.

C. Avec sensibilité, nous avons commencé à partager les éléments dont nous avons besoin pour nous sentir en sécurité et à l'aise ensemble. Est-ce bien le cas ?

Ce B-A-BA, **ces trois dimensions du cadre commun : opérationnelle, intentionnelle et relationnelle, sont-elles déjà bien présentes, suffisamment nourries ?**

Les mains, la tête et le cœur : sur ce plan tridimensionnel-là sont construites beaucoup d'approches holistiques[45]. Avec cette grille de lecture « Transition », nous cherchons souvent à équilibrer nos démarches : si l'une de ces trois énergies faiblit, la menace de la performance froide, du statut quo indulgent ou de l'aventure sans destination pourrait se réveiller (voir schéma à la fin de l'Annexe4.2)

---

44 Ou Socianalyse, fondée au sein de la sociologie critique par Georges Lapassade et René Lourau, dans les années 60. Voir l'article sur wikipedia, avec toute une liste d'« effets » propre à stimuler la critique en effet. Voir aussi la présentation simple proposée par le Grain, avec le distingo en particulier des modes d'actions.

45 Par exemple *le Manuel de transition*, Rob Hopkins, Silence et écosociété, très empuissançant d'ailleurs sur la facilitation de collectifs citoyens, ainsi que sur la façon de vivre joyeusement des réunions coopératives sans ordre du jour préalable, ou d'organiser un world café (4.2) Sur les trucs holistiques, voir 2.5, 5.4 et Horizons, « système fluide ».

Entre notre tête et nos mains, entre l'idée et l'acte, **le cœur est le passage obligé : l'épanouissement de toute coopération passe par là**, et il ne dépend que de nous de bien (re-)connaître cette dimension. C'est un organe particulièrement sensible dont nous disposons là, un-e baromètre-boussole infaillible : encore faut-il pouvoir accueillir son expression avec intelligence et compréhension, avec amour même peut-être, ou du moins avec bien*veillance*, c'est-à-dire avec attention. C'est tout l'objet de la suite de ce chapitre, qui nous conduira finalement à mieux saisir ce que peut être vraiment une « bienveillance », au-delà des clichés.

2.2 Etats et processus émotionnels

Mettons que je suis en réunion avec Zina, Jon et Camille. Notre objectif est d'avancer au mieux sur le projet du collectif, bien sûr. Si l'on ne s'intéresse qu'à nos fonctions utiles pour lui, sans prendre garde à qui nous sommes en réalité, il y a le risque que des parts de nous en prennent ombrage, voire nous mettent franchement des bâtons dans les roues. Avant d'être opérateur, ingénieuse, passeur ou cadre, avec moi qui facilite il y a quatre personnes humaines qui sont rassemblées là, et comme tout être humain, nous vivons dans le temps présent : d'instant en instant, nos états d'être évoluent. **Qu'est-ce qu'un « état d'être » ?**

Reprenons cette distinction des trois espaces « Tête, cœur, mains » pour en façonner une possible compréhension, une lecture qui en vaut d'autres[46] (gardant à l'idée que « la carte n'est pas le territoire », que le discours n'a pas la substance composite du réel). Si je fais se chevaucher ces dimensions comme trois cercles, de même qu'en moi elles se mélangent mais que je peux tout de même jouer à les discerner sans les séparer vraiment, j'obtiens sept catégories (il est plus facile de suivre cette énumération en se référant au schéma de l'Annexe3) :

> Le centre, qui nous rappelle que toutes les dimensions co-existent toujours – mais aussi, qu'elles peuvent être plus ou moins bien équilibrées.

> Du côté de la « tête », l'idée pure, production ou captation 100 % cérébrale. Ici aussi la pensée, qui déroule l'idée en mots, ou l'image, qui la projette en formes et en couleurs. « Le mental » sans doute, mais au sens large : il peut s'agir aussi bien de réflexion que d'intuition.

> Du côté des « mains », la sensation pure, le signe du corps : chaud, froid, douleur, plaisir, frisson, picotement, gratouillis, mouillé, etc. : tout ce que j'observe avec équanimité lorsque je pratique la méditation *vipassana* (Horizons.2 et 5) ou un *scan* corporel en sophrologie – et avant même de savoir le nommer. Ce qui est là.

> Du côté du « cœur », l'émotion pure, le pur émoi. Ah ça, qu'est-ce que c'est ? Des « énergies » pourrait-on dire, des mouvements intérieurs, plus ou moins intenses, avec quelques couleurs primaires bien identifiables – quatre ou cinq (voire plus selon certaines lectures). Nous allons approfondir ce point dans les prochaines sections.

> Entre le cœur et la tête : les sentiments. Un vaste paysage affectif qui va de la mélancolie à la gratitude, de l'angoisse au ressentiment, de l'ennui à l'enthousiasme, etc. Tous ces états me font vibrer… et ils ont aussi de bonnes raisons de le faire : poèmes, tableaux, histoires qui se racontent, élaborations mentales autant qu'émotionnelles.

> Entre le cœur et les mains : les ressentis. Excitation, trac, dégoût, abattement : je ne sais pas forcément y mettre du sens ou en parler, mais ça me remue. Les passions, les transports, les troubles entrent aussi volontiers dans cette catégorie, jusqu'à ce qu'on puisse vraiment les dire.

> Entre la tête et le corps : les impressions. Léger malaise, déjà-vu, légèreté, pesanteur, intérêt : le corps est directement concerné, et ça me fait bien penser à quelque chose, mais je ne sais pas forcément dire aussitôt ce que j'en ressens, plus profondément.

Tout définition est toujours un peu réductrice… Lorsque je laisse ce qui vient me traverser, **je vis le plus souvent des états d'être complexes, où ces catégories se confondent**. Bien-être et mal-être ne sont que rarement sans mélange, l'acte, la pensée et le cœur s'en mêlent toujours.

États complexes par exemple, le dégoût et la honte, tou-te-s deux cependant à la fois très commun-e-s et très identifiables : nourri-e-s pareillement de sensations lourdes plutôt abdominales, de

46 Ainsi le livre de Karla Mc Laren, *the Language of emotions*, pour les anglophones, me semble approfondir par exemple la question d'une façon cohérente et juste. Pour le schéma détaillé là comme pour l'ensemble de cette partie, j'invite à regarder le document de synthèse proposé en Annexe3.

mémoires et de jugements, iels réveillent de vieux mille-feuilles d'émotions plus ou moins refoulées. Plus chargée du point de vue mental, la culpabilité est sans doute l'un des états les plus dangereusement embrouillés qui soient, avec aussi les différentes couleurs de la haine – une bonne raison pour les accueillir toutes en présence avec soin.

Toutes les dimensions de l'être coexistent sans cesse en réalité, et les noms que je cherche à leur donner pour les saisir sont toujours des approximations : je n'y suis pas attaché-e. Ainsi, d'autres emploient ces mêmes mots avec d'autres définitions. Certains milieux utilisent le mot « affect » qui me semble possiblement confusant, du fait d'une connotation souvent négative et avec le double sens attaché à l'affection (tendresse et maladie) : mais pourquoi pas, si ça semble suffisamment clair et partagé par tou-te-s, ici ou là ?

Pour autant, si j'observe attentivement, *je peux* discerner les trois dimensions « pures » proposées ici. Et concernant celle du cœur, ***je retrouve bien dans mon vécu*** **ces pôles d'émotions fondamentales, qui se disent souvent quatre : joie, colère, tristesse et peur**. Les éthologues en ont observé les expressions caractéristiques dans d'autres espèces animales (singes ou chien-ne-s), et les *performers* y font leurs gammes d'exercices. Parfois on y rajoute encore la surprise – qui n'est en général qu'une réaction très brève, de l'ordre de la peur, suivie d'un « mix » de malaise ou de contentement, selon le contexte. Cependant, mes recherches m'amènent à voir les choses un petit peu différemment : ce que j'exposerai plus loin.

Avant de regarder de plus près ces émotions, quelques mots sur la façon dont elles opèrent en nous (voir aussi les « 5 principes d'un rapport sain à l'émotion », dans l'Annexe3 toujours). Comme son nom l'indique, **une émotion est en principe un mouvement, une force qui se libère sans laisser de traces**. Elle s'exprime pour répondre à des enjeux précis : avertir d'un danger, témoigner d'une injustice, accomplir un deuil ou nous relier aux autres. Lorsque nous les avons entendus, c'est fini, elle est alors passée, aucun résidu sinon un souvenir, aucun écho inutile dans l'esprit clarifié. Ça, c'est vrai dans l'idéal !

Dans les faits, **très souvent encore nos émotions ne trouvent pas à s'exprimer pleinement**, contrecarrées avant terme par d'autres forces qui les empêchent de me passer jusqu'au bout leurs messages, des énergies qui viennent les contrarier et me font « ravaler » ma colère ou mes larmes, verrouiller la peur au ventre, étouffer mon désir. Refoulée en tout ou partie face à ce parent furieux, à ce groupe menaçant ou à cette situation impossible, **l'émotion reste alors en mémoire quelque part dans le corps**. Un peu plus tard ou des années après, tel mot ou telle situation réveille de nouveau ce potentiel : voilà qu'il cherche à se libérer en s'exprimant enfin. S'il y parvient, avec plus ou moins de force, c'est la « décharge émotionnelle » - qui peut souvent s'accompagner d'incohérences mentales qu'il vaut mieux ignorer, mais qui laisse la place à plus de clarté, ensuite.

Sinon, en fait d'émotion, c'est bien un état complexe qui se réveille, un « enregistrement », un « automatisme » souffrant tissé de peurs anciennes, et qui risque de s'alimenter encore de nouveau. Par exemple dans l'absolu, personne n'est triste ! mais parfois la tristesse, au lieu de se libérer de façon saine (et par peur d'être rejeté-e, grondé-e, exclu-e, mal aimé-e), s'installe durablement, colle à la peau au point de devenir un élément d'identité, déprime ou mélancolie. Ce n'est plus vraiment l'émotion qui s'exprime alors, mais plutôt une forme malsaine de retenue.

Cette présentation est un peu simpliste, mais pour ce qui nous intéresse ici au service du collectif, une telle approximation peut suffire. De nombreuses approches offrent des théories plus étoffées et permettent d'aller revisiter et nettoyer nos « mémoires émotionnelles » (cf. Annexes3 & 12) : c'est un ouvrage à part entière, et dans certains cas il peut être très utile, voire nécessaire au collectif, que ses membres s'y livrent. Sans plus approfondir, nommons simplement le fait qu'il y a aussi des cercles qui se donnent pour raison d'être la santé mentale ou l'équilibre psychique, et qui sont souvent très attentifs aux questions de facilitation[47].

Quelles qu'elles soient, les pratiques socioculturelles sont directement concernées par ces questions. C'est encore plus souvent vrai lorsque nous devenons tou-te-s co-responsables de ce que vit le cercle : **les situations que nous partageons collectivement viennent souvent taquiner ces forces tapies chez les un-e-s et les autres**. Et dès que l'une d'elles commence à se manifester, aussi discrètement que ce soit et même si c'est encore imperceptible pour certain-e-s, elle peut déjà en

47 Voire par exemple Icarus project et surtout la communauté de co-écoute émotionnelle, approche qui inspire largement ce chapitre. *Le côté humain des êtres humains*, d'Harvey Jackins, et les autres textes de cette théorie sont des ressources précieuses en la matière. Sur le site internet officiel www.rc.org, on trouve (en cherchant un peu) de nombreuses brochures en français, accessibles en ligne.

réveiller une autre, et encore une autre, et voilà qu'en peu de temps un malaise monte sans que personne l'ait vu venir (sauf l'autiste hypersensible, et peut-être la facilitation) : un tel « larsen émotionnel » devient très vite intenable pour les membres du cercle les plus sensibles, voire pour tout le monde. Ça n'est souvent pas très confortable en effet, de chevaucher des dragons !

Mieux vaut donc partager un peu de conscience de tout cela, afin de laisser aux processus émotionnels la place adéquate, celle qui est la leur pour tel cercle : ni tout l'espace, pour pouvoir continuer à répondre à notre raison d'être (à moins que ce ne soit justement un groupe de thérapie), ni complètement au placard, pour rester un vrai cercle humain (à moins que ce ne soit un commando vraiment fada). La définition du bon équilibre, *juste pour nous*, est en soi un des gros sujets possibles de dispute au sein d'un collectif naissant : on y retrouve la tension fondamentale entre les deux axes du schéma de la coopération (1.7)

L'idée fondamentale à retenir ici, c'est que ***toutes* les émotions sont naturelles et saines, ni négatives ni positives.** Vécues dans un « continuum énergétique », elles peuvent toutes nous aider à passer de l'« ombre » (3.6) à la lumière. **Leur expression, même intense, est toujours une façon de s'en libérer.** Autoriser cette expression, l'accueillir et la traverser sans chercher à y répondre avant terme, est donc en principe la réponse la plus juste – à condition que cela ne risque pas de déclencher d'autres crises, en passant. C'est pourquoi **au sein du collectif, il est important de partager des cadres appropriés pour ce faire**, fonctions de la culture et des possibles locaux. Ces cadres seront alors, sans doute, à tenir fermement pendant les tempêtes, et à faire évoluer au besoin pendant les accalmies. Des espaces sécurisés de soutien et d'écoute, pour permettre de libérer les tensions qui se réveillent au sein de l'organisation, s'ouvrent à présent dans tous types de milieux.

Ainsi, si un jour Jon arrive en réunion complètement bouleversé par une nouvelle personnelle, sa décharge peut être accueillie par les autres au préalable : comme il en a l'habitude, on sait qu'en cinq ou dix minutes on pourra reprendre le fil après cette intensité impromptue. Si une fois Camille est sous tension du fait d'une colère en lien avec Zina, iel peut faire de même peut-être… ou bien simplement la nommer, pour que ça soit traité au bon endroit ensuite (4.7), car si c'est un gros sujet ça pourrait devenir intempestif de le traiter aussitôt là, par exemple pour moi.

Sans cette intelligence émotionnelle, il y a le risque que la réunion ne puisse pas avoir lieu, ou du moins sans Jon, ou sans Zina, ou avec Camille qui s'en va au beau milieu : ambiance ! Surtout, il y a le risque que l'équipe-là ne tienne pas à long terme, faute de confiance, d'accueil, d'ouverture, de clarté, de cohérence… alors que personne au fond ne veut cela : tout le monde sera déçuE alors, de n'avoir pas assez « bien veillé ».

Examinons à présent ce qui se joue plus précisément dans nos divers mouvements intérieurs, dans la mesure seulement, là encore, où c'est nécessaire à nos sociocultures.

2.3 La Joie

Plutôt que « mieux agir ensemble », **j'aurais pu appeler ce traité « agir ensemble dans la joie » : car au fond c'est ce « mieux »-là que nous cherchons, avec la facilitation.** Quand la joie est là, les opérations sont fluides, les relations sont nourrissantes et belles, et nous cheminons vers nos étoiles.

Alors, comment trouver la joie ? Bonne nouvelle : en fait, la joie est toujours là – sauf que des fois on ne la voit pas, comme le soleil quand il fait gris, ou quand il fait nuit. Et parfois malheureusement, comme aux pôles, notre extrême nuit dure des mois entiers. En principe, **la joie est notre état naturel, notre centre, notre axe**, et nous y revenons sans effort. Souvent bien sûr, les événements nous bousculent : une parole de quelqu'un-e dans le cercle, une action de l'autre que nous n'avions pas prévue, et voilà que nous quittons un instant cet axe.

En soi, c'est une bonne chose de s'éloigner de l'axe : *ça fait partie du jeu* (1.2), ça vient nous apprendre quelque chose, nous aider à mieux nous réaligner (nous-mêmes et / ou le collectif). Le problème éventuellement, c'est le temps que nous mettons à retrouver l'alignement – du fait des processus que nous évoquions plus haut, qui peuvent nous sembler lourds, compliqués, fatigants, trop prenants, etc. Retrouver la paix, ça se fait tout seul, mais… je ne suis pas tout-e seul-e, justement : si la moitié du cercle me semble saoûlée par mon état, ça va être plus difficile pour moi.

Les jugements que nous portons parfois sur nos émotions rendent d'autant plus difficile et plus énergivore l'ouvrage émotionnel… et plus incertaine et fragile, notre joie. Curieux paradoxe : **cet état à la fois si simple et commun est souvent si précaire aussi**, manquant parfois d'épaisseur et de stabilité. Comme une couche plaquée or, la joie qui s'affiche confond parfois l'apparence à la réalité… et pourtant, c'est quand même un peu d'or au moins chaque fois déjà, et les couches cumulées avec le temps peuvent suffire à se sentir heureux-ses – en espérant que quelque crise ne vienne pas écorcher trop cruellement leur superficialité.

Norme sociale déjà abondamment critiquée, **l'injonction au bonheur devient souvent une entrave au bonheur**. La volonté que tout aille toujours « pour le mieux » renvoie souvent à des peurs que « ça » puisse aller vers le pire, et ces peurs inconscientes nous font trébucher en chemin. Je peux certes avoir légitimement peur pour la planète entière, à force de regarder d'épouvantables films d'anticipation, des documentaires d'investigation, ou pis encore des statistiques économiques ou environnementales. Mais lorsqu'on me demande si « ça va ? », ce leitmotiv de nos rencontres en français, dans l'esprit de mon interlocuteur-ice il ne s'agit en général pas tant de la planète ou des autres que de « moi », ce bout-là du monde par lequel je *perçois* le monde – et auquel je peux être plus ou moins « identifié ».

« Ça va ? » est une question curieuse : par définition, la vie va, le temps passe. Et moi… eh bien moi aussi en fait, avec ces deux-là : je vais et je passe, pareillement, naturellement. La question à l'origine vient du champ médical : il s'agissait (et cela joue toujours) de demander au patient comment il allait… à la selle ! Les fonctionnements digestifs sont des marqueurs importants de santé. Répondre à la question quotidienne avec cette source-là dans la tête peut certes en faire pouffer plus d'un-e.

« Comment ça va ? » est plus signifiante : je peux en effet facilement qualifier *comment* je vais. Parfois (j'ai l'impression que) ça va vite, hourra !? ou bien ça me bouscule ; parfois (je sens que) c'est bien, fluide, tout baigne et s'agence comme je le veux ; parfois ça va moyennement, je m'ennuyote un peu, bon… et parfois ça va « mal », j'ai mal, j'ai froid, je souffre une injustice, une séparation, un danger : et c'est tout aussi parfait comme ça, parce que ça va changer, bien sûr ! **Tout change sans cesse, et tous mes états intérieurs me donnent des informations pour réajuster le mouvement, personnel et collectif, intérieur et extérieur – vers notre joie, notre bonheur.**

Alors, pour nous y retrouver plus facilement, pour être sur-e-s de l'écouter au mieux, savons-nous ce que c'est en fait que cette *joie* ? Notre cœur le sait bien sans doute, lui qui est justement au centre de notre corps, sans que des mots le lui expliquent. Malgré cela pourtant, **bien souvent la joie est confondue avec le plaisir ou l'euphorie.**

Mais **le plaisir est une sensation physique**, qui peut parfois déclencher une toute autre émotion – sanglots ou cris s'invitent volontiers parfois soudain, à l'acme d'un plaisir intense : c'est un lieu commun pour qui a tenté le tantra (et sûrement le retentera), l'orgasme n'est rien qu'une porte qui s'ouvre encore. De même, je peux être intensément joyeux-se sans ressentir spécialement de jouissance organique – voire même, avec de la douleur au corps. C'est l'expérience commune de toute-s les saint-e-s martyr-e-s.

L'euphorie, quant à elle, est un état mélangé où l'excitation joue un rôle important, et dans lequel nous pouvons assez volontiers décharger de la colère : ainsi des manifestations bruyantes de l'ivresse, d'une victoire sportive, électorale ou financière, ou encore de la satisfaction d'un accomplissement parfois, surtout après un effort pénible… Il peut s'y vivre d'intenses et belles reliances individuelles ou collectives, mais aussi de soudaines violences, massives ou discrètes – ce pourquoi l'euphorie peut faire peur à certaines personnes, qui n'y trouvent en aucun cas leur joie – même si tout cela a son sens aussi, bien sûr (2.5)

Quels sont les signes physiques de la joie ? Le rire n'est pas typiquement signe de joie : il est plutôt déclenché par la surprise ou un malaise subtilement dosé, car il est en fait fondamentalement une décharge de la peur, aussi étonnant que cela puisse paraître[48]. En cela, c'est un mouvement vers la détente et l'ouverture : un cheminement plaisant en général, qui peut nous aider à retrouver notre joie – mais ce n'est pas nécessairement le cas. Le sourire accompagne volontiers la joie, dans les interactions sociales – mais il peut s'afficher aussi sur un masque crispé et normatif. Il y a des joies

48 (voir ci-dessous 2.5) J'espère que même si tu n'es pas d'accord avec tout ce que j'écris là, tu y trouves un intérêt !

profondes dans lesquelles rien ne figure sur le visage, et rien ne rit. **Le signe le plus sûr de la joie est le calme, la paix intérieure et la présence éveillée du corps, respirant et conscient.**

La joie est en fait une situation d'équilibre et de disponibilité. C'est une émotion singulière par rapport aux autres : aussi puissante qu'elle puisse être, elle ne s'exprime jamais en blessant quelqu'un-e ou en faisant du tort – car elle écoute tout ce qui se présente. Son mouvement est lié à la verticalité, paisible et accueillant pour l'horizon, qu'il soit fort ou doux. Dans son intensité, elle peut faire rayonner notre présence de façon charismatique (5.1), et contaminer notre entourage, mais sans jamais s'imposer. Plus tranquillement, elle s'associe volontiers à un simple bien-être. On peut parler encore de « qualité de vie » (au travail, ou ailleurs)… et là aussi, elle a toujours un effet bénéfique sur les autres. **Ainsi la joie authentique est par essence facilitante.**

Il est inutile, je le répète, de chercher la joie. Si on a le sentiment de l'avoir perdue, pour la plupart d'entre nous il « suffit » par exemple de s'asseoir et de rester un moment tranquille, en observant *attentivement* les sensations du corps et *accessoirement* les pensées qui passent : avec la pratique, on peut alors la percevoir, même à travers les soucis les plus douloureux, au sein des épreuves les plus pénibles. Parfois fichtre, celleux-ci nous empêchent d'accéder au moindre instant de tranquillité : aïe… dans de tels états troublés, il a pu m'arriver aussi de perdre tout à fait espoir, et je sais même qu'il arrive à certain-e-s d'entre nous de ne pas s'en tirer vivant-e-s.

Des sociocultures plus saines contribueraient-elles à éviter *burn-out* et suicides liés à la souffrance au travail (ou ailleurs) ? À la désespérance dans nos ressources communes ? Je le crois, certainement. Encore une fois, si une souffrance psychique est trop intense, étant données les organisations qui sont majoritairement les nôtres aujourd'hui, il y a tout intérêt à la considérer d'abord du point de vue personnel : à chercher ma joie désespérément en me rapprochant des autres sans me rapprocher de moi-même, ça risque bien de rater. Cela posé, le collectif peut aussi volontiers être un valeureux soutien pour nous guider vers cet endroit de paix – et c'est dans son intérêt, puisqu'un tel état est favorable à poursuivre son ouvrage.

Ce *deal* « gagnant-gagnant » entre le bien-être individuel et l'intérêt collectif peut être conclu parfois de façon illusoire ou superficielle. C'est la stratégie des dérives sectaires, des séductions politiques, des surexploitations économiques : il est bien plus facile de manipuler quelqu'un-e qui y trouve aussi son avantage et en oublie la conscience des dimensions négligées alors (autres relations, cohérence financière et / ou préservation de la planète terre, selon les contextes). Là aussi, **un bonheur fondé sur de fallacieux arrangements peut se briser soudain** et faire beaucoup de dégâts. Nous pouvons nous en prémunir en ouvrant l'œil sur la dimension éthique… en même temps que sur la réalité et la profondeur de ce que nous ressentons. En ouvrant le *bon* œil, bien sûr.

En revanche en effet, **si le collectif, sa raison d'être et son fonctionnement sont bien raccords avec mes valeurs, alors c'est tout naturel d'y trouver aussi la joie.** Nombre de personnes en témoignent, dans les organisations du nouveau monde humain : ça fait tant de bien de partager certains rites sociaux, de se sentir contribuer à la fois utilement et librement, et d'avoir confiance dans des relations de coopération sûres ! De telles relations sont en fait de même nature que des relations amicales (ce qui n'empêche certes pas de pouvoir distinguer encore, au besoin, nos différentes sphères de vie). Tout cela donne vraiment envie de continuer à y contribuer au mieux : effectivement, tout le monde y gagne.

Au stade où nous en sommes, les collectifs sont cependant *toujours* traversés de tensions naturelles (et bienvenues !) qui *très souvent* font encore violence aux un-e-s ou aux autres, et engendrent ainsi des difficultés et des conflits.

Afin d'aborder plus sereinement la question du conflit entre les personnes (3.6) et plus généralement au sein des collectifs (4.7), examinons les deux principaux conflits intérieurs qu'il nous est donné d'expérimenter. Ils relèvent du champ émotionnel : l'un se joue sur le plan des stratégies et des priorités, et met en scène la tristesse et la colère ; et l'autre se joue sur le plan primordial de notre relation à la vie, entre la peur et – disons pour l'instant – l'amour.

2.4 Conflit stratégique

Pour introduire avec clarté les éléments de ce que je nomme ici « conflit stratégique » et (juste après) « conflit vital », je vais d'abord présenter ce par quoi j'y suis arrivé. Dans une bande dessinée remarquable, *Émotions, enquête et mode d'emploi*[49], une exploratrice présente le travail d'un compère : j'y ai retrouvé ce que j'avais éprouvé depuis des années dans la recherche physique, moi aussi.

Leur prime émergence est subtile et immatérielle, distincte je crois de toute (autre) sensation physique, mais **l'épanouissement des émotions s'accompagne aussitôt de deux grands types de mouvements corporels**. Là encore, je peux les articuler selon deux axes orthogonaux, relativement indépendants l'un de l'autre :

- Un axe polarisé entre l'ouverture et la fermeture de la poitrine, du visage et de l'ensemble du corps, entre extraversion et introversion (vertical sur les schémas de l'Annexe3, p.3)
- Un axe polarisé entre la densité ou tension physique, et la détente ou souplesse (idem horizontal : là aussi, les mots peuvent nous troubler mais les qualités du ressenti semblent très claires et communes pour qui cherche à les éprouver sans *a priori* intellectuel).

Ces deux axes définissent quatre espaces correspondants aux quatre principaux mouvements du cœur. Plus qualitatif que quantifiable, **ce quadrant « ouverture / fermeture » et « tension / détente » est centré sur une zone d'équilibre paisible, instable, changeante – et relative à chacun-e**, car l'exacte neutralité objective du corps n'existe pas. Ainsi l'intensité de l'expression ou du ressenti émotionnel-le-s ne correspond que grossièrement à l'éloignement de ce centre, et n'est pas clairement mesurable.

De même, les espaces ne sont pas strictement délimités mais perméables entre eux le long des axes. Je peux facilement observer en moi des états où se mêlent par exemple la peur et la colère, ou bien la tristesse et l'extase… Cependant, les émotions s'opposent deux à deux, et ce sont ces deux diagonales qui constituent ce que j'appelle ici des « conflits ». Détaillons celui qui des deux est le plus facile à saisir.

Que mon corps se crispe et se referme sans presque rien exprimer (par peur des conséquences possibles de cette expression, violences, punitions, désastres…) ou qu'il explose en de spectaculaires envolées (qui si elles se jouent dans la détente à la limite pourront faire rire) : **la colère cherche à s'exprimer**. Elle le fait de la façon la plus pure vers l'extérieur et avec force, en repoussant ce qui lui résiste. *Tension extravertie* : dans une lecture taoïste, c'est l'énergie Yang que je peux reconnaître là, fort pure – et ponctuellement je peux y rencontrer soudain l'énergie opposée (point noir dans le symbole du Tao) du relâchement ahuri, comme l'oeil dans le cyclone.

Que je m'abandonne à laisser couler mes larmes en flots abondants (voire à exprimer des *youyouyou* ou des pathétiques déchirements, et alors la dimension célébrante ou grotesque commence à poindre de nouveau), ou que prostré-e, je me replie sur moi-même, le corps encore lâche cependant, amolli, enfermé dans le silence (par peur, là encore, de ce que cette expression pourrait déclencher de désamour autour de moi, de perte pour moi-même… et parfois d'ailleurs avec beaucoup de bruit dans la tête) : **la tristesse cherche à s'exprimer**. Elle le fait de la façon la plus pure vers l'intérieur, dans le relâchement des pleurs et des sanglots. *Faiblesse liquide* : c'est l'énergie Yin qui se rencontre alors, non moins clairement – et ponctuellement je peux y être saisi-e soudain d'un brutal sursaut, éperon de la douleur (point blanc du Tao).

Ces deux expressions-là ne se manifestent pas dans le même moment : jamais je n'ai ressenti ni exprimé *en même temps* la tristesse et la colère. Il est tout à fait possible en revanche de passer *rapidement* de l'une à l'autre, et c'est même ce qui se produit volontiers lorsque nous exprimons nos états pleinement. En effet, les émotions refoulées par le passé sont un peu comme les couches d'une pâte feuilletée : libérer une colère donne souvent accès à une tristesse, et vice-versa. Il est très commun surtout, de ce fait, que deux besoins d'expression opposés cherchent à se manifester plus ou moins en même temps. Je suis en rage par exemple contre ce patriarche qui m'oppresse, et si triste en même temps parce qu'au fond je l'aime bien ! Pour exprimer cela, il va falloir choisir pour où commencer, sans quoi « ça bugue ».

49 Art-Mella, en co-édition avec Pour penser, inspirée en l'occurrence par Adrien Piret.

Socialement, ces deux expressions sont toutes deux assez mal perçues dans leurs intensités. À ce sujet cependant, les normes en vigueur « un peu partout » par chez nous aujourd'hui sont fortement sexistes : il y a un certain seuil de tension brutale et de parole vive bien plus volontiers toléré et courant chez les hommes, et pareillement de larmes et de repli chez les femmes. Cette fabrique se joue dès l'enfance, dans les réactions de l'entourage aux expressions des bambin-e-s, et conditionne les capacités d'expression des adultes à venir. Dans les nombreux groupes avec lesquels j'ai abordé ces sujets en pratique, en général les hommes ont plus difficilement accès à leurs tristesses, et les femmes à leurs colères – ça joue sur le ressenti et la *conscience* même de ces émotions déjà, et plus encore sur leur expression. Bien sûr, il existe toutes sortes de situations singulières au-delà de ces tendances globales.

Ces états s'expriment très diversement et portent de ce fait dans les groupes tout un camaïeu d'énergies subtiles. Sans clarté sur ces tendances, la forme même des expressions physiques qui accompagnent d'éventuels états émotionnels semi-conscients peut entretenir des rapports de domination jouant sur d'autres plans (3.2) : ainsi dans la parole collective, qui s'exprime vite, avec force et chaleur, et qui d'autre avec peine et sensibilité ? Et comment tout cela est-il perçu, entendu et compris par les autres ?

Au niveau du sens, la tristesse vient lorsque nous vivons une perte, une séparation : elle est le mouvement qui nous permet de faire le deuil, de nous libérer d'un attachement, d'une relation passée. **La colère arrive quand nous vivons une injustice ou une tension entre le réel et l'idéal** : si quelque chose, dans un écosystème nous concernant, n'est pas équilibré de notre point de vue.

Ainsi lorsque nous l'autorisons pleinement et que le deuil s'accomplit, **l'expression de la tristesse nous permet de gagner en liberté, en autonomie**. Elle nous remet en question, assouplit ce qui en nous était rigide pour nous conduire vers un nouvel état d'être, et ce faisant nous rapproche d'un cœur de « nous-mêmes » renouvelé. Restaurer notre équilibre personnel, clarifier et affirmer notre propre existence, notre propre culture et nos propres lois (« *nomos* »), indépendamment de celles des autres : c'est de cette façon-là que la tristesse nous aide à retrouver la joie (et parfois la colère en même temps, vis-à-vis de ces autres cultures, lois et existences qui ne nous ont pas « convenu »).

L'expression de la colère, à l'inverse, correspond à une recherche d'intégrité dans notre attitude concernant les systèmes auxquels nous sommes relié-e-s. Tournée vers l'extérieur, elle cherche à faire bouger les autres ou l'équilibre global, pour nous permettre de retrouver de la cohérence dans l'agencement, de prendre notre juste place au sein des cercles ou au-delà. Ce faisant, lorsqu'elle accomplit son effet sainement, elle transforme possiblement l'équilibre « en notre faveur » et nous trouvons la joie d'être accueilli-e-s pour ce que nous sommes, *en réalité* là aussi, et pour le bien de tou-te-s (ou bien de partir vers d'autres aventures, avec peut-être un deuil à faire entre-temps, dans ce cas).

Ces deux tendances sont manifestement opposées, étant données les stratégies qu'elles nous proposent d'adopter – et il peut arriver qu'elles se retrouvent « énergétisées » par deux personnes en même temps au sein d'un collectif… Ou par deux « parts de moi » (2.6) : violence et incompréhension peuvent alors empêcher les mouvements stratégiques d'aboutir – et là aussi, ça peut impacter tout le groupe. Cependant, je parle de conflit au fond surtout pour nous inviter à accueillir la conflictualité avec grâce. Car ces contradictions n'ont lieu qu'en apparence, et les énergies opposées peuvent coexister dans la conscience, s'exprimer à tour de rôle dans le fil du temps, et dessiner de mêmes ajustements. Elles ont en commun de chercher, au fond, de plus justes équilibres socioculturels.

Plutôt qu'une guerre, **c'est bien une danse que jouent là le Yin et le Yang** avec leurs mouvements si radicalement différents et si merveilleusement complémentaires. Les antiques, de ce côté du monde, les appelaient « Animus » et « Anima » marquant plus nettement encore le jeu du masculin et du féminin dans l'esprit (qui nous anime, nous touTEs), bien distinctement de nos genres biologiques. **Cette danse est l'une des deux principales que nous jouons dans cette vie comme dans nos collectifs…** et la seconde m'apparaît comme étant encore plus essentielle à saisir pour avancer en conscience dans nos pratiques communes.

2.5 Conflit vital

En tant qu'êtres humain-e-s, nous sommes des personnes – mystérieuse contradiction de ce mot – et nous sommes aussi des individu-e-s : des créatures indivisibles. Nous pouvons discerner en nous différentes dimensions, nous pouvons même aller très loin dans le jeu de la séparation, mais si nous divisons tout à fait les différentes parties de notre corps, en tranchant bras et jambes par exemple ou en nous arrachant le tronc cérébral, dans la réalité commune nous mourons. D'autres agencements se créent alors pour notre « âme », selon nos croyances, et en tout cas dans la matière pour notre chair, avec les cendres ou les vers, et selon les pratiques[50].

Dans les approches systémiques, pour clarifier cette idée d'individuation, on utilise le mot « holon » (de la racine grecque *holos*, « le tout »). **Chacun-e de nous est un holon : un *tout* cohérent, composé de parties indissociables quoique plus ou moins autonomes.** Ces parties, nos organes, nos cellules, nos molécules : toutes sont aussi des holons, avec leur propre cohérence et constitution – constituant les « niveaux holoniques » d'avant ou d'après[51]. Et à l'inverse, ce « Tout » que nous sommes, chacun-e de nous, fait partie de différents « Tous » plus vastes. **L'enjeu des sociocultures est d'observer, de définir et de cultiver ces « niveaux holoniques » plus complexes encore que l'individu-e** : les qualités et fonctionnements de nos organisations humaines (ou même mixtes, et en lien en tout cas avec leurs écosystèmes).

Cet-te individu-e, élaboré-e et en relation, ce « holon » que je suis, est toujours traversé-e d'émotions, fortes et / ou subtiles, qui jouent fortement leur rôle dans la façon dont je me positionne au sein des collectifs, et dont j'influence leur développement. Somme toute assez facilement identifiables en tant que telles, **les influences de la colère et de la tristesse sont assez simples. Deux autres énergies jouent un jeu plus fin dans nos cercles**.

La facilitation collective ne peut ignorer, ainsi, leurs influences déterminantes… J'ai nommé déjà *la peur* bien sûr, d'un côté. **La peur est sans doute la moins « bien vue » des émotions. Mais qu'y a-t-il donc en face ?** Dans ce dernier espace en regard de la peur, j'appelle et présente l'*extir*, là où d'autres parlent de « joie » (mais on a vu qu'on pouvait voir la joie plutôt au centre, comme une forme de paix plus ou moins dense), de « plaisir » (mais il s'agit d'une sensation et non d'un pur mouvement émotionnel, la symétrie est donc tout à fait incorrecte) ou bien encore d'« amour ». **L'*extir* est avec la peur au cœur des plus significatifs mouvements émotionnels au sein des collectifs – bien souvent encore sans aucune conscience.** J'espère que ce nouveau mot viendra ici attirer justement ton attention…

Personne ne viendra me disputer le fait que **la peur est une émotion** – et pourtant elle est extrêmement polymorphe : on utilise le même mot pour désigner aussi bien des modes de pensée ou des croyances que des réactions réflexes sur lesquelles le mental n'a aucune prise. Quant à l'« amour », c'est encore plus énorme ce que nous pouvons y mettre, du sentimental au charnel en passant par le mysticisme et la quotidienneté. Il semble clair là aussi que c'est bien le cœur qui est concerné en premier lieu, et plusieurs traditions spirituelles posent la dualité « amour et peur » au centre de notre expérience de vie : ainsi j'ai pensé d'abord utiliser ce mot-là.

Cependant, pour éviter les confusions et ajuster notre champ lexical, j'ai préféré en forger un autre, à partir de l'excitation, de l'extase, de la détente ouverte et étirée du désir : ainsi **l'extir complète de façon adéquate nos quatre (ou cinq) mouvements émotionnels de base** (selon qu'on y compte ou non la spirale ascensionnelle, ancrée et immobile de la joie).

Examinons tout cela d'un peu plus près, tout en restant simples, basiques. Non parce que nous serions « trop cons », comme le dit Orelsan (voir sur YouTube « basique »), mais parce que ça suffit en l'occurrence, et que je ne veux pas faire trop long : je te prie d'avance, lectrice-eur, de bien vouloir me pardonner ce que tu ressentirais ici (ou ailleurs dans mon ouvrage) comme des approximations,

50 Il est triste de constater que nos prétendues « civilisations » ont encore des rapports collectifs à la mort si archaïque, et qu'ainsi l'humusation soit interdite en France ! C'est une lutte pleine de sens, aussi et surtout d'un point de vue socioculturel.
51 Supérieur, inférieur ? On peut renverser la hiérarchie (5.1) qui viendrait « normalement » à l'idée : le haut et le bas sont des repères spatiaux relatifs à notre réalité 3D, et qu'on peut faire basculer aussi facilement que le Nord et le Sud sur une carte du monde (cf. ces planisphère renversés, nés d'abord en Australie dans les 70's et qu'un ex-collègue propose). Ce type de mouvement mental peut aider à déconstruire les rapports de domination implicites (3.2)

des maladresses ou des erreurs même qui pourraient faire violence, de ce fait. J'en échangerai volontiers avec toi de vive voix un moment, si tu le souhaites et que ça nous semble possible et bon.

L'autre équilibre que nous abordons là, et où **nous jouons toujours autour de l'axe central de notre joie pour en approfondir et en purifier la qualité**, est ce que j'appelle le conflit *vital*. Bien différentes du Yin et du Yang, ces énergies-là me semblent en effet plus fondamentales encore peut-être : déclenchées avec intensité trop brusquement, elles peuvent nous tuer, nous foudroyer. **Une façon possible de mieux saisir ces deux grandes forces à l'œuvre dans notre nature est d'y associer les principes d'entropie et de synergie** – en conscience que c'est une opération conceptuelle discutable, et que l'association terme à terme est fort imparfaite, vue de près.

L'entropie est la tendance à la division. En thermodynamique, la loi d'entropie nous apprend que dans un changement d'état de l'énergie – le passage de la matière au mouvement par exemple, lorsque nous courons, ou bien le passage de l'électricité à la lumière quand nous appuyons sur l'interrupteur – une part de cette énergie est convertie en chaleur et se dissipe pour toujours dans l'univers. La thermodynamique nous apprend aussi que l'univers cherche à optimiser cette dissipation énergétique[52], et nous sommes tou-te-s au service de cette grande loi. Lorsque nous mourons, nos cellules perdent leur cohérence, et ce qui tenait ensemble un corps et un esprit se délie : ainsi il y a là aussi un lien avec *Thanatos*, ce mot grec encore qui désigne le principe de mort.

La synergie est la tendance à la reliance (mise en relation, construction de liens). Traditionnellement en symétrie de l'Ankou (la Thanatos bretonne), *Eros*, le principe du désir, nous pousse à chercher à nous rapprocher de l'autre, des autres. Du réseau social sur internet à l'agencement polycellulaire dans l'océan primordial, un même élan traverse toute la création : rentrer en contact… « pour le pire et le meilleur ». Une des lois fondamentales de la théorie des systèmes vivants est « davantage de complexité » (Horizons, « système fluide »). C'est ce que nous cherchons avec la synergie : nous marions les systèmes pour construire des agencements de plus en plus riches et plus complexes… et encore plus complexes…

… et ainsi de suite jusqu'à parvenir chaque fois au stade suivant, niveau holonique où les agencements anciens deviennent intenables. Alors, les systèmes s'effondrent et leurs éléments s'éparpillent (entropie) pour mieux se réagencer de nouveau avec davantage de complexité (synergie). C'est plus enchevêtré que ça en réalité, mais cette approximation me semble acceptable en l'occurrence.

Globalement, dans notre réalité commune, ces deux forces s'équilibrent, comme dans un bilan comptable l'actif et le passif – en même temps qu'elles dessinent ensemble un vertigineux mouvement. **Localement pourtant, il peut y avoir des hétérogénéités.** Lorsque je me retrouve en situation de danger effectif, « nez-à-nez avec un lion »[53], le risque de voir dissout mon agencement d'individualité augmente soudain en flèche : l'intensité de l'« entropie potentielle » augmente pareillement, et déclenche en moi une puissante bouffée de panique. Baigné-e soudain à l'inverse dans l'ocytocine, « grand câlin dans une rencontre *rainbow* »[54], tout mon être s'extasie : intense synergie qui peut me faire oublier toute peur, voire même oublier qui je suis, en fusion avec l'univers.

Nous sommes des êtres complexes dans une réalité complexe, et il est difficile d'associer de façon binaire ces deux tendances à des situations simples. **Au sein du conflit vital, il y a toujours des oscillations de haute fréquence.** Dans les deux exemples ci-dessus, en réalité l'extir et la peur joueraient ensemble, et pour chacun-e de nous singulièrement, leurs équilibres pourtant toujours identifiables.

Face au fauve, ancré-e soudain dans mon corps et hyper-présent-e sous l'effet de l'adrénaline, je jouirais peut-être intensément de la qualité d'être de cette expérience. Si je trouve moyen de sauver ma peau, j'éviterai sans doute à l'avenir de me retrouver dans une situation de si grand danger – mais

52 Cf. par exemple François Roddier, *Thermodynamique de l'évolution*, Parole éditions. J'y reviens en conclusion.

53 L'exemple est typique. N'est-ce pas drôle que cette idée revienne si facilement, alors qu'elle est assez absurde étant données nos vies ? C'est beaucoup plus commun pour nous de « piquer du nez et déraper sur l'autoroute », mais sans doute que ça correspond moins à un atavisme et surtout au besoin de reconnexion avec notre être sauvage, avec la simplicité de l'enfance aussi. Les dangers que nous rencontrons dans nos organisations collectives sont quant à eux surtout *psychiques*. Ils n'en sont pas moins réels : le risque de la souffrance et de ses conséquences existe tout autant ! Mais qu'elle ne soit pas physique rend moins palpable, moins évidente la notion même de peur, qui peut être volontiers déniée. Voir aussi note 18.

54 Autre exemple post-hippie typique. S'il ne te dit rien, tape « *Rainbow family* » et tu auras un aperçu de ces rassemblements en nature. Les « *Danses de la paix universelle* » (Horizons.5), au style socioculturel distinct et cousin, peuvent faire le même effet.

ça se pourrait que je cherche quand même à retrouver cet état de connexion grisant, en sécurisant le processus.

Dans un cercle plein d'amour qui chante « *Hare krishna* » ou même « *Allahu Akbar* », je peux au contraire sentir mon cœur se recroqueviller, effrayé de me voir pris dans un mouvement plus ou moins sectaire qui menacerait mon intégrité (spirituelle). Pourtant si je parviens à vivre cette expérience avec compréhension, sagesse et compassion, je développerai sans doute le champ de ma conscience d'une façon intéressante pour moi, quand bien même je poursuivrais ma critique du mouvement hippie.

Dans les situations les plus communes de nos organisations, les dangers et les plaisirs sont en général moins lisibles et moins élémentaires qu'un fauve ou qu'une étreinte collective (encore que). Cependant dans un conseil d'administration comme dans une équipe de foot, **qu'on parle de « gestion du risque » ou de « super kif », c'est par rapport au conflit vital que cela se joue.** Pour faciliter une décision collective, il est bon de chercher à percevoir comment s'équilibrent *Eros* et *Thanatos*, parallèlement aux besoins de préservation et de communion, en nous-même et en chacun-e, au niveau individuel et à l'échelle collective. **Ces équilibres subtils sont traversé de paradoxes et de renversements.**

Je rencontre les mêmes intensités dans la peur et dans l'extir, et elles se répondent volontiers en miroir, comme l'onde du courant alternatif passe sans cesse du « plus » au « moins ». Accueillir l'une en conscience, c'est déjà autoriser l'autre, et vice-versa. Quelques mots sur chacun de ces deux mouvements, afin de nous aider à les reconnaître.

Je ressens la peur *en tant que telle* en lien à des enjeux *concrets*, immédiats ou à brève échéance : prise de parole publique, épreuve conséquente, risque symbolique ou danger physique. En général, je ne *ressens* pas vraiment la peur si dans une réunion quelqu'un-e fait une proposition qui me semble dangereuse pour le collectif, ou même pour moi. Si cette proposition est validée contre mon gré, je ressentirai immédiatement de la colère en revanche ! **Souvent ce que nous appelons « peur », « crainte » ou « appréhension » est en fait une anticipation purement mentale**, et n'est pas fondée sur des données émotionnelles immédiates (quoi qu'il puisse y en avoir des traces, enfouies loin derrière : 2.2)

En revanche, je peux vivre une angoisse bien réelle liée seulement à des questions abstraites, qui pour moi se concrétisent – et parfois son intensité peut être de prime abord peu compréhensible pour les autres. Un changement d'équilibre relationnel par exemple, des tensions ou des décisions affectant les « egos », les valeurs ou les places au sein du cercle, sont très susceptibles de réveiller de veilles terreurs enfouies. « *Là où il y a de la peur, il y a du pouvoir* » dit ainsi l'éco-féministe Starhawk[55], et l'inverse est vrai aussi. Un facilitateur un peu sorcier ne négligera pas, lui non plus, les spectres tapis dans les coins. **Un-e facilitatrice avertie repère le plus léger des signes physiques de la peur – contractions, replis** – parce que ce n'est évidemment pas seulement lorsque l'on commence à trembler, à claquer des dents où à ne plus pouvoir respirer du tout qu'il convient d'en tenir compte.

Les interactions mental / émotionnel en lien avec la peur sont nombreuses et variées, et créent souvent de la confusion. La facilitation prend soin de la rationalité collective en intégrant cette conscience au mieux, et en s'appuyant sur les réalités observables. C'est le cas par exemple du traitement attentif des objections dans la culture du consentement (5.3 et 5.4)

Tension, fermeture, densité : la peur est liée à la matière, à l'incarnation physique, à la réalité « 3D » de nos corps et des processus qu'ils traversent, qui les traversent. **Elle est le signe d'un besoin d'ancrage, de stabilité, de pérennisation, de sécurité.** Ses messages sont les bienvenus, pour toutes ces qualités qu'elle peut amener dans le cercle. Pour la décharger au besoin, on peut sauter, courir, remuer, rire, « péter un coup ».

Ouverture, détente : voilà ce que sont à l'inverse les mouvements de l'extir. Je veille à les observer avec la même équanimité – ce n'est pas facile, car ils sont si séduisants ! J'aime plus facilement l'extir : depuis que je suis tout-e petit-e on me l'a présenté comme désirable et positif, j'en suis venu à le confondre avec la joie, et j'ai tendance parfois à m'y laisser entraîner… au risque de perdre l'équilibre, car l'extir pareillement joue sur mon centre, et possiblement m'éloigne de moi-même, si je n'y prends garde.

55 *Rêver l'obscur, femmes, magie et politique*, Cambourakis, peut inspirer des aventures collectives fortes et belles.

Souvent le plaisir l'accompagne, et c'est là un bien bel appât. Pourtant lorsque j'observe simplement les sensations physiques, je vois que la douleur lui ressemble beaucoup… et si j'y regarde avec les yeux de l'esprit, je vois qu'elle s'y associe plus volontiers encore (cf Horizons, « sensations... » & « cohérence »).

Lorsque j'autorise ce mouvement du « oui », dans mon corps comme dans les institutions auquel il contribue, **je réponds en général avec l'extir à des besoins d'expérimentation et de développement.** Cela peut éventuellement permettre d'alléger ou d'approfondir *encore*, de compléter ou d'accomplir *enfin*, d'enrichir ou de simplifier *de nouveau*. Ce faisant, **l'extir ouvre de nouveaux champs pour l'esprit.** Il accomplit cela dans deux directions qui peuvent sembler contradictoires à première vue – mais ne le sont en fait plus, dans une vision dialectique.

Il tisse dans la matière des agencement de plus en plus complexes, et / ou des synthèses de plus en plus élaborées, épurées. Agencements élaborés : c'est grâce à sa folie des grandeurs qu'*homo sapiens* a su construire la fusée qui va jusque dans la lune… du génie du professeur Tournesol dans *Tintin* au troisième Reich de l'incroyable histoire du XX^{ème} siècle, l'extir est déterminant, une puissante et dangereuse énergie. Épure synthétique : la complexité peut aussi se tramer dans l'invisible. Ainsi, dans le conte chinois où deux coups de pinceau sur un paravent représentent avec plus de force des dragons que nul détail, grâce au génial talent de l'artiste : l'empereur commanditaire prend cela d'abord pour une imposture, avant d'en rêver puissamment la nuit, et de remercier son peintre comme il se doit. Cette histoire parle bien de l'impérieux conflit vital, au sens où l'enjeu est toujours de vie ou de mort, lorsqu'on traite avec les désirs impériaux.

Là aussi, la facilitation peut veiller, en observant les signes physiques – respiration, regards – à ce qui relève en effet de la « boussole du cœur », et à ce qui est projection du mental, habitudes identitaires personnelles, ou peut-être quelque addiction délétère. **Expérimenter n'a pas forcément de l'intérêt en tant que tel**, et le *statu quo* peut être tout aussi valable que le développement, voire plus, dans certains cas. **Dans nos organisations, il est bon de retarder ce qui prête lourdement à conséquence autant que possible et raisonnable** (5.3) « *Il faut beaucoup de prudence pour expérimenter* » nous rappellent deux amoureux-se-s des intensités conscientes dans un agencement collectif très inspirant[56].

Les chantres du progrès le comprendront sans doute bientôt : l'élan de l'amour, ce n'est pas toujours la croissance – ou du moins, pas toujours la même. La joie qui accompagne la présence, l'amour véritable, regarde avec équanimité la peur et l'extir.

Le jeu de ces deux forces en nous joue avec l'équilibre de notre joie autrement encore que le font la tristesse et la colère : il y a dans le Tao une voie immuable, mais son premier principe est que la Vie elle-même est sans cesse changement. Dans l'époque de basculement que nous vivons, autant l'observation du yin et du yang me conduit plutôt à un espace d'apaisement (en moi et dans les collectifs où j'opère), autant l'attention à l'extir et à la peur me conduit plutôt à effectuer des transitions (en moi et dans les cercles où je navigue). C'est comme s'il était possible de cheminer, individuellement et collectivement, sur cet axe qui relie l'amour universel à la matière que nous sommes, changeant l'épicentre de la joie avec cet ajustement. Ou bien peut-être, d'y étirer l'étendue, le spectre, la tessiture de la conscience.

Plus prosaïquement, on peut parler de « zone de confort »[57] - ou de zones de complaisance, d'habitude, de normalité. **Eros et Thanatos complotent ensemble sans cesse pour le changement**, pour nous faire sortir des équilibres anciens pour en chercher de nouveaux : ils y parviennent assez facilement, tôt ou tard. Dès que nous nous approchons des bordures de telles « zones » symboliques, nous (re-)commençons à apprendre. Ces bordures sont plus ou moins floues et propres à chacun-e, puisqu'elles sont tracées par nos expériences de vie autant que par les normes en vigueur dans notre environnement (social, « naturel », gravitationnel, etc). Une situation me projette soudain au-delà ? Voilà que s'opère le drame… ou la magie.

Jouons donc encore de nouveau les apprenti-e-s-sorcier-e-s en collectif avec nos peurs et nos désirs ! En veillant à notre sécurité. Et surtout, encore de nouveau là aussi, **éprouvons donc la plus fondamentale des coopérations : celle que je peux mettre en place en moi-même, avec moi-même…** voilà le sujet de l'avant-dernière section de ce chapitre ému.

---

56 Claire Parnet et Gilles Deleuze, *Dialogues* : quel heureux mariage, comme celui de l'abeille et de l'orchidée ! Avec Félix Guattari, c'est plus aride comme collectif je trouve, même si c'est hyper-fertile aussi.

57 Sur le concept-là, cette petite vidéo de moins de 10mn est un incontournable pour toutes les organisations qui s'intéressent aux questions d'innovation : « Zone de confort, comment en sortir ? »

Avant d'y entrer, un dernier mot sur la théorie que j'ai présentée dans ces dernières sections. **La carte n'est pas le territoire**, et la réalité est bien sûr plus fine et subtile que la façon dont je l'ai présentée là. J'ai vécu récemment une réunion haute en couleur, dans un contexte où je commençais à sentir se creuser, avec le temps, une forme de violence institutionnelle ordinaire et consentie. À une colère exprimée de façon tendue et rentrée (parce que chargée de crainte), je répondis alors avec une colère extériorisée et mélodramatique, assez soudain. La charge émotionnelle était équivalente, et je me sentais assez « relax » parce que je n'avais pas perdu ma rationalité et surtout parce que mon état était fortement teinté d'extir – cependant, c'est bien moi qui ai fait preuve de la violence la plus manifeste, et qui ai fait très peur à tout le monde. Les choses ont alors bien bougé, certes… mais peut-être qu'avec une conscience plus profonde de mes propres mécanismes émotionnels, j'aurais pu mieux faciliter cette situation où j'ai reconnu, hélas trop brutalement, la limite d'alors de mes compétences socioculturelles.

2.6 Coopération interne

On appelle souvent « développement personnel » l'ouvrage d'investigation, d'ajustement, d'acceptation et de transformation qui s'accomplit à intérieur de chacun-e de nous à mesure de nos expériences. Un tel « développement » connaît aussi pourtant ses moments de crispation immobile, voire de repli (puisqu'il ne va pas sans peur) ; et quoique « personnel », il se prolonge en fait bien au-delà de ma petite personne (3. introduction)

Les personnes engagé-e-s en conscience dans cet ouvrage nomment souvent les différentes « parts d'elles-mêmes » qui prennent le dessus ou qui cherchent à intervenir. « Une part de moi est en colère avec ce que tu dis là », puis-je exprimer par exemple moi aussi : et lorsque je nomme cela, c'est bien parce qu'une autre part s'en moque aussi sans doute, et surtout qu'autre chose en moi observe tout cela, plus tranquillement (5.3) Ainsi **différentes « parts de moi » jouent ensemble la coopération ou le conflit, et je peux mettre en lumière ces « mouvements intérieurs »**. Je retrouve volontiers en méditant – par exemple – cette prise de recul, cette attention-là, et c'est typiquement ce que je cherche à partager lorsque je propose au cercle un temps de « centrage » ou de « centration ».

À force de conscience, en éclairant les constellations internes (4.6), je commence à distinguer plus clairement ces différentes voix, plus ou moins nettement définies, métissées ou changeantes, qui coexistent en moi : l'enfant blessé-e et l'intellectuel-le, le / la sauveur-euse et la / le saboteuse-eur, le lubrique et la furie, la mère et l'amant, l'homme sauvage et la volonté de puissance, *et cætera*, *et cætera*. **Il y a tout un collectif déjà en moi, qui résonne avec les différents archétypes humains.**

Pour vivre sereinement nos aventures collectives, il est indispensable d'approfondir cette conscience-là. Pour cela, certain-e-s s'intéresseront par exemple à l'approche IFS (*Internal Family System*), certaines observeront les archétypes féminins en lien avec leurs cycles organiques, certains iront vivre l'aventure initiatique du nouveau guerrier[58]… L'annexe12 présente quelques autres pistes élémentaires, et **j'invite chacun-e à consolider ses propres « Bases d'émancipation psychique »**. Les notions élémentaires d'analyse transactionnelle me semblent à partager généreusement pour éclairer nos collectifs : Eric Berne, son fondateur, a par ailleurs développé là-dessus toute une théorie des organisations.

Pour mettre en lumière notre système interne et nous aider à discerner entre ces parts de nous, Ghislaine et Gilles Charest emploient par exemple dans leurs formations au leadership sociocratique (5.4) un bataillon de petites figurines schtroumpfs très expressives qu'iels nous invitent à associer à notre « moi social », à notre « moi secret », et à notre « chef intérieur ». J'ai proposé avec bonheur à des groupes le même ouvrage, avec des cartes *Dixit* par exemple, ou en dessin libre. C'est une pratique de vulgarisation imagée d'analyse transactionnelle, là aussi : selon l'ouvrage accompli déjà par les participant-e-s, iels retrouveront plus ou moins leur écosystème « parent », « enfant » « adulte », mais *chhhut,* il ne faut pas le dire dans la consigne !

Les liens avec les pratiques collectives semblent assez évident. **Si je ne suis pas au clair en moi-même sur ce que je vis et ce que je veux, je ne risque pas non plus de l'être au sein du cercle.** Savons-nous bien toujours ce qui au fond nous influence (Horizons.1 et 2) ? Nous retrouvons

58 Un bijou de facilitation sur un week-end, peaufiné depuis trente ans au sein du *Mankind project* : cf. mkpef.org.

la notion d'intention : derrière nos objectifs conscients sont parfois tapies les motivations de tel être souffrant, nourri en secret. Ce n'est possiblement malsain que si ça reste dans l'ombre.

J'ai mentionné plusieurs fois déjà la notion d'ego, sans la définir. En développement personnel autant qu'en facilitation collective, c'est souvent « le méchant » bien sûr, le truc à abattre, avec « le mental » qui l'accompagne. Certes, si je m'identifie complètement à mes pensées ou mes états, qui me font volontiers croire à l'existence d'une continuité, illusoire, artificielle, je risque bien de suivre des fausses pistes.

En matière de socioculture cependant, **le mental ne pose problème que lorsqu'il nous empêche de prendre du repos ou d'accéder à notre spontanéité, notre vérité**. « *Ya qu'un seul connard dans la salle, c'est ton mental* », dit Eric Blouet, un maître clown avec qui tout le monde attrape toujours un beau zéro à chaque impro : belle façon de vérifier l'humilité de l'esprit ! et non pas de manquer d'égard pour les services qu'il nous rend. Ego, en latin, veut seulement dire « je »… et ça, ça a bien le droit d'exister, tant que ça reste en équilibre avec les autres parts du système.

Ce qui peut être gênant voire dangereux pour nos collectifs, c'est la blessure narcissique, l'enflement de l'être souffrant : non pas tant l'ego que la *dérive* de l'ego, la façon dont des nœuds se sont durcis entre la tête et le cœur. Tu connais peut-être cet acronyme ambivalent, le « PFH » ? Mais le « Facteur Humain » n'est un (Putain de) problème que lorsque se trouve trop perverti, comme décrit plus haut (2.2) ce qui fonde justement notre (Précieuse) humanité, cet écosystème subtil qui constitue chacun-e de nous. « *La véritable absence d'ego est l'absence de la conception d'absence d'ego* » (Chogyam Trungpa) : intéressons-nous à ce qui est vraiment là, plutôt que de combattre des moulins à vent. Sinon, en fait, ça complique !

Discerner ainsi ce qui se joue en nous ne rend schizophrène qu'en apparence, car bien sûr **c'est vers davantage d'unité intérieure que conduit un tel « travail sur soi »** : nous y gagnons toujours en alignement sur notre propre raison d'être intime, valeureuse et unique – de même que nous sommes indivisibles, nous ne vivons jamais qu'une seule vaste histoire (cf Horizons, « 7,8 hertz »).

Lorsque nous sommes au clair avec nous-mêmes, que les différentes parts de nous ne sont plus trop en tension entre elles, **alors il nous est plus évident de contribuer à une organisation sans y projeter nos propres conflits internes** : nous commençons de fait à y « faciliter » les choses, déjà encore. Se mettre ainsi « au service » se fait d'autant mieux avec la confiance que ce service me sert aussi personnellement, contribue à mon propre équilibre.

Altruisme et égoïsme qui jouent main dans la main, *deal* « gagnant-gagnant » de nouveau : il y a peut-être une ou deux parts minoritaires de moi qui doutent encore, ou s'agacent de la possible naïveté d'une telle vision, à l'épreuve du réel où se rencontrent tant de détresses, tant de violences. Un monde humain fondé sur la bienveillance, est-ce que c'est une perspective envisageable, vraiment ?

2.7 Transition et bienveillance

Dans les milieux professionnels et militants vers la fin du XX^{ème} siècle, l'idée de bienveillance est longtemps restée à la porte, emprunte de trop de miel sans doute, et de trop peu de sérieux. Les démarches de développement personnel, qui tenaient bon les fils des mouvements créatifs hérités des années 60 et 70 et portaient ce genre de valeurs, ont été écartés plus ou moins sciemment de la scène publique, et leur potentiel insurrectionnel avec elles. En reléguant l'émotionnel et la spiritualité aux dimensions strictement privée, en allant jusqu'à confondre parfois laïcité et intolérance, rationalité et bienséance, les normes sociales et comportementales ont retrouvé une toute nouvelle vigueur (cf Horizons, « Sensations, reLianceS, transgressionS »).

Le mot « bienveillance » cependant a refait son apparition ces derniers temps dans les colloques, les séminaires et les documents publics – sans forcément que l'incarnation soit déjà très substantielle, selon les voix qui la portent, mais avec une certaine force tout de même. Voyons ici ce dont cela témoigne et ce que ça nous autorise, possiblement.

Nous pouvons chercher à comprendre cette (ré-)émergence d'une norme de bienveillance du point de vue *évolutionniste*. Ah, nous évoluons, donc ? L'échelle de nos vies ne nous permet certes pas toujours d'en prendre suffisamment la mesure, et la durée des mandats politiques encore moins. De nombreux-ses auteur-e-s ont cherché à prendre du recul sur la façon juste

de lire les grandes périodes de l'histoire humaine… je ne détaillerai certes pas toutes les lectures possibles des phases que nous traversons dans les dernières générations de l'anthropocène.

Pour faire simple, disons tout de même que depuis les débuts de l'ère thermo-industrielle (qu'on peut faire remonter jusqu'aux fameuses « lumières » : les derniers bûchers de l'inquisition), les modes de pensée et les équilibres socio-économiques ont profondément mué, l'énergie consommée s'est décuplée plusieurs fois en même temps que la population humaine, et l'impact sur le climat de notre terre et sur ses écosystèmes est aujourd'hui colossal. La situation géophysique actuelle est intensément inédite, non seulement dans l'histoire de notre espèce mais même au-delà mille fois. Les conséquences de cette « transition » que nous vivons portent si radicalement sur tous les plans que certain-e-s pensent le mot bien trop faible aujourd'hui pour décrire la réalité de ce que nous traversons, qui sera plus vraisemblablement « effondrement et renouveau » – si on s'en sort[59].

L'humanité a connu déjà deux bouleversements majeurs, à la fois cognitifs, techniques, culturels et écologiques, il y a 70 000 ans avec l'invention des mythes et beaucoup d'autres pratiques aujourd'hui tombées dans l'oubli, et il y a 10 000 ans avec l'agriculture, la sédentarisation, la dualité, le travail, le patriarcat… **Notre époque en marquera sans doute un troisième, aussi significatif[60]**. Faire démarrer cette « troisième révolution » avec tel prophète, telle extraction d'hydrocarbure ou internet, à cette échelle de temps c'est finalement une précision secondaire, pour ce qui nous intéresse : dans toute transition de phase, il y a à la fois de la continuité et des ruptures.

Du point de vue de l'intelligence collective en tout cas, ça correspond à l'émergence des nouvelles sociocultures dont nous traitons ici, et qui ne sont plus fondées sur des systèmes pyramidaux. Un tel changement est en soi si vaste et si profond, sans même parler de ce à quoi il se raccroche par ailleurs, que c'est difficile de l'appréhender vraiment. Nous pouvons bien rester simplement terre-à-terre sur le sujet, et avancer là où nous en sommes, sans forcément chercher à voir dans les détails le complet tableau, *« the whole picture »* (comme dit le héros de Woody Allen dans l'étonnant film *Whatever works,* dont le titre dit bien l'idée qui est là derrière aussi : « *pourvu que ça marche…* »)

Pour nous aider cependant à cerner ses grandes lignes, nous pouvons nous appuyer sur le modèle de la spirale dynamique (Annexe14), développé initialement par la psychologue Clare Graves, repris par Ken Wilber et bien d'autres ensuite – dont Frédéric Laloux cité plus haut (1.2) ou Véronique Guérin[61]. La spirale en question est une représentation évolutionniste crédible, face aux critiques souvent légitimes de celles et ceux qui se méfient des visions « *New Age »* de l'ère du Verseau ou des mots trop compliqués.

Quel rapport entre ce changement de « paradigme » (ou de stade, pour faire simple) et la bienveillance, outre le fait qu'elle peut sans doute nous aider à respirer plus tranquillement et à trouver du soutien, lorsque le monde d'hier, tout ce qui constituait nos repères s'effondre, et qu'il nous en faut intégrer un nouveau ?

La bienveillance est une valeur fondamentale du stade de développement humain « pluraliste empathique » (phase verte dans la spirale). Ce stade est en train de parvenir au seuil critique où son influence s'étend à tout le système humain, et la bienveillance devient alors une nouvelle norme élémentaire commune, malgré tous les efforts qui sont faits pour l'en empêcher par les défenseur-euse-s du précédent stade – et pour cause : « leur » paradigme, la façon de percevoir le monde à laquelle iel restent attaché-e-s, est fondé-e sur les notions de réussite et de progrès, et sur la primauté de l'individu sur le collectif.

Par ailleurs, l'accélération évolutive produit une synchronicité inédite entre plusieurs stades : d'un côté, le modèle organisationnel compétitif est toujours dominant (et vice-versa… stade rationnel individualiste orange), et les modèles précédents sont encore bien représentés dans certaines organisations plus archaïques – états et organismes internationaux, syndicats, mafias, etc. (stades

59 Cf. note 13 sur la collapsologie, et les travaux d'Adrastia, d'Yves Cochet ou de Jean-Marc Jancovici.

60 Pour approfondir la question, lire par exemple le best-seller *Sapiens, une brève histoire de l'humanité*, Yuval Harari, Albin Michel. À noter que le terme d'« anthopocène » est criticable, ethnocentré. Il est difficile d'avoir vraiment du recul sur l'ère géologique en cours, même s'il est manifeste que nous y prenons fortement part.

61 Voir son livre *le Monde change, et nous ?* Chez Chronique sociale. À noter que dans la très riche et drôle illustration de Mathieu Van Niel, les pourcentages donnés de la population mondiale ne sont plus à jour (outre le fait qu'en l'occurrence, ça ne tombe pas rond :^) Si l'on s'en réfère à la théorie des Créateur-ice-s de culture (voire Annexe4 et 4.1), nous serions plus de 30% à présent à avoir franchi ce cap de l'orange au vert : une sacrée force politique qui s'ignore de moins en moins.

normatifs bleus, voire même force rouge), non sans hétérogénéités locales bien sûr. D'autre part et en même temps, émergent déjà les puissantes prémisses du stade suivant, systémique, intégratif voire holistique (jaune ou opale selon les lectures).

Nous sommes donc dans une époque de grand écart, où des niveaux de développement très différents coexistent, non sans mal. C'est vrai à la fois à l'échelle des organisations et dans les comportements des individus qui y contribuent – car bien sûr, chacun-e d'entre nous navigue entre les paradigmes, selon les situations : parfois je parviens à tenir bon ma vision pluraliste avec une vraie belle empathie, et parfois je m'étonne d'envoyer encore un petit tacle conformiste à la voisine. **Comment vivre au mieux cette coexistence ?**

Nous pouvons sans doute faire confiance au mouvement global, humblement ! Et stratégiquement, si nous voulons contribuer à développer les organisations fonctionnant de façon systémique (et c'est à ça que tend le présent traité), nous avons peut-être intérêt à nous appuyer sur les sociocultures compatibles avec les stades précédents, en passe de devenir majoritaires, pour ne pas mettre complètement en panique les personnes qui n'ont pas encore accompli les *précédentes* mises à jour.

Dans un mode systémique intégré nous aurons moins besoin de nous *préoccuper* de bienveillance (l'attention-là étant acquise), et c'est très tentant pour l'aventurier-e entreprenant-e des nouvelles ères d'en faire déjà l'économie… d'autant plus que certaines parts de lui (ou d'elle) sont encore ancrées dans de plus anciens paradigmes individualistes ! Il y a en effet, au stade orange, un fort gain personnel à surfer à la pointe du progrès. Même (elle ou) lui reconnaîtra pourtant, tôt ou tard *dans son propre intérêt*, qu'il nous est indispensable aujourd'hui de prendre soin du stade vert, et de veiller avec beaucoup d'attention au bien-être collectif – alors qu'à terme, chacun-e y veillera sans doute dans sa petite tribu sans que ce ne soit plus un sujet pour les phalanges, les légions et les meutes.

La bienveillance est encore facilement associée à l'idée de gentillesse, elle-même associée souvent à l'enfant « sage » : celui ou celle qui ne fait pas beaucoup de bruit et ne dérange pas les adultes… ou pareillement à la personne consentante, indulgente, soumise en somme. Avec ça, **la gentillesse et la bienveillance pourraient ressembler à de bons principes conservateurs**, peu attractifs pour les esprits forts. C'est bien sûr dans l'intérêt des systèmes de pouvoirs établis, encore dominants, de les décrédibiliser – en tournant en ridicule les « bisounours »[62], ou bien, ultime stratégie, en banalisant leurs actions pour leur faire perdre toute substance et toute intensité. Car en réalité ces valeurs les menacent effectivement.

En quoi la gentillesse est-elle déjà une attitude subversive[63] ? Dans un système économique fondé sur la compétition, où marcher sur les têtes des autres et écraser dans la douleur est « normal » pour parvenir à ses fins, fonder une action sur des principes radicalement opposés est une distinction remarquable et qui a vite fait de vouloir être étouffée – jusqu'à ce qu'elle devienne un principe suffisamment partagé pour fonder une « niche » relationnelle d'un autre type.

La bienveillance va plus loin encore (conceptuellement) que la gentillesse, car elle déborde plus volontiers le champ interpersonnel pour s'intégrer dans l'institution. L'étymologie du mot est double : il s'agit à la fois de vouloir le bien (comme dans « bénévolat »), et d'y veiller. Au-delà de la simple attention à l'autre dans la relation, que porte surtout la gentillesse, elle parle donc aussi de la conscience d'un bien commun à protéger – et en premier lieu, la conscience de notre humanité, l'attention et le respect pour ce « bien » que je sais toujours présent chez les autres autant que chez moi.

Nous sommes tou-te-s au fond de bonnes personnes, et **nous pouvons construire ensemble pour le mieux, *à condition d'y veiller***. Cette veille-là n'est certes pas une évidence, mais c'est la seule façon de contredire la fatalité de la violence humaine. Nous retrouvons ici l'idée d'accorder la raison d'être des organisations à une notion plus vaste d'intérêt général, de bien commun (1.4) Le mouvement pour les communs peut encore apparaître comme naïf, mais il est en fait à la fois réaliste et fort, justement du fait du « commun » : avec de telles valeurs, on obtient volontiers des soutiens partout (4.1)

62 J'avais écrit sur ce thème déjà, pour l'anniversaire de la mort de Roland Barthes, une « mythologie des Bisounours » un peu rageuse sur le superflux des indices pensables… Avec ces deux acronymes : le POC, patriarcat oligarchique capitaliste, sérieux mais qui sonne creux, et défend bec et ongle la NEC plus ultra (la norme émotionnelle et comportementale).
63 C'est la thèse aussi de l'article "Gentillesse" sur le blog d'Hervé Chaigneaud-Dupuy.

Si je suis vraiment veillant-e, conscient-e, que j'éveille en moi la perception réelle des causes et des conséquences de mes actes (« karma » ou « sankaras » : Horizons.3), puis-je encore nuire à quiconque ? La malveillance est-elle au fond toujours une forme d'ignorance, de déni d'une réalité, de manque de conscience de ma place au sein d'un écosystème ? La bienveillance réelle est-elle déjà aujourd'hui possible où que ce soit sur Terre ? Je crois que ces questions ne connaissent pas de réponse tranchée.

Si nous utilisons souvent ce mot dans les cadres relationnels que nous proposons, **nous associons en général la bienveillance à l'engagement et à la liberté** (Aventure.6 et Horizons.4) Surtout, **nous parlons alors de la saine culture du conflit et de l'importance de l'authenticité** – qui ne peut naître que d'une attention bienveillante à soi-même. Nous nous démarquons ainsi des conceptions un peu mièvres qui réduiraient par exemple la bienveillance à un altruisme déséquilibré, épuisante attention à l'autre conduisant au renoncement sacrificiel. Je ne peux pas veiller correctement aux autres sans respecter mes propres besoins (3.3) Idem d'une bienveillance de principe qui serait plutôt de l'ordre de la politesse, ayant toujours peur de la moindre difficulté.

Dans le même esprit, nous n'utilisons pas l'idée répandue de « non-jugement ». La faculté de juger est une des précieuses chances humaines, et ce n'est pas bienveillant à nos yeux, en fait, de s'en priver complètement – de même que la « non-violence » peut faire violence si elle s'impose sans consentement (3.6, 5.2) À l'évidence il n'est certes pas bienveillant non plus de formuler hâtivement des jugements binaires, ni de partager certaines idées sans précaution : nous l'évitons bien sûr – autant que possible !

Je suis volontiers méfiant à l'égard d'une pensée trop (exclusivement) positive, qui voudrait nous « couper la tête » pour ne plus voir et dire que ce qui va bien. Une telle démarche a parfois son rôle à jouer, par exemple pour rétablir l'équilibre dans un cerveau ou une culture collective gagné-e par la sinistrose ou la négativité, pour retrouver du lien, de la confiance et de l'envie. **Une fois la bienveillance ancrée au sein d'un collectif, la critique éclairée est bienvenue et nécessaire, les désaccords et les tensions nous permettent de mieux avancer** (voir 3.6 et 4.7 qui développent ces idées).

Le fameux « sandwich » managérial consiste à te dire tout ce que je trouve vraiment pas terrible chez toi (le gros lard) en l'enrobant dans deux gentillesses (les fines tranches de pain de mie industriel)… À comparer avec cette démarche d'un lieu collectif méditerranéen qui tient depuis bien des années, où les permanent-e-s énoncent *cash* et *en assemblée* les points qui les énervent personnellement, chez les autres, et non seulement les gratitudes et les bravos (3.7)

Ainsi **l'attention au bien-être de chacun-e est une étape nécessaire pour aller vers des organisations complexes et apprenantes**, qui peuvent intégrer la critique tout en prenant soin des relations. La bienveillance nous autorise à être vraiment nous-même au sein du collectif (1.3), afin de pouvoir nous affirmer (3.1) avec notre plein potentiel créatif (4.1), sans craindre l'exclusion (3.6)

Pour y parvenir, j'ai à développer la conscience de ce qui se joue à l'intérieur de moi, entre ces différentes « parts », saines ou blessées. Je cherche à bien veiller par moi-même à ce qui me concerne, pour rejoindre les autres avec déjà cette attention à l'égard du « bien » : je ne puis accorder à un cercle et aux personnes qui le constituent une autre sorte de bienveillance que celle que je me porte à moi-même. Cette attention profonde que nous avons développée tout au long de ce chapitre est souvent appelée « auto-empathie », et nous y reviendrons (3.4)

Pour accomplir cela, c'est souvent bon d'être en compagnie, parce que nos détresses les plus profondes ont souvent été associé-e-s à la solitude (du « *Monte dans ta chambre !* » aux jeux éliminatoires et autres processus de violence socio-normative diablement conséquents). Nous pouvons alors trouver un support efficace au sein d'un collectif où la bienveillance est déjà justement la norme établie. Cela peut même devenir parfois un élément significatif, sinon central, de sa raison d'être : n'avons-nous pas reconnu qu'elle était évolutive ?

Allons donc à présent avec courage et confiance à la rencontre des « autres » !

3. Ça communique !

À présent que notre cadre initial est posé, à présent que chacun-e a mieux conscience de sa présence et de son influence émotionnelle au sein du groupe (et bien sûr ces deux ouvrages fondamentaux sont à réajuster sans cesse), les relations entre nous vont pouvoir aller bon train. Car **tout est lié, tout est lien !** Nous savons aujourd'hui que les interactions entre les éléments ont plus d'importance que les éléments eux-mêmes, dans le fonctionnement d'un système (Horizons.4) Tout est commerce, tout est relation, *tout communique*.

Transformation personnelle et transformation sociale sont en constante interaction (TP/TS)[64], et dans les pratiques collectives, nous n'avons de cesse de veiller à la façon dont s'équilibrent entre nous les deux mouvements. C'est peut-être un peu ce qu'exprimait André Breton lorsqu'il espérait que se dépasse un jour « *l'idée déprimante du divorce irréparable de l'action et du rêve* », et c'est sûrement ce que pointait le mahatma Gandhi en nous invitant à être « *le changement que nous voulons voir dans le monde* ». *Être* changement pour voir ce qui change (déjà), observer en même temps que de vouloir, faire confiance au devenir : si cette phrase a eu tant de succès, c'est sans doute qu'elle condense un bien riche enseignement.

Les (autres) grandes figures politiques du siècle dernier, qui offrent encore des modèles inspirants pour beaucoup en matière de changement social, Nelson Mandela, Aung San Suu Kyi, Martin Luther King ou même mère Thérésa, Mikhaïl Gorbatchev, de Gaulle, Che Guevara ou Kennedy… sont toujours aussi des personnes fort en interaction avec nombre de gens de divers milieux, et elles ont vécu d'intenses changements dans leurs vies personnelles, au long de leurs parcours. L'histoire retient surtout la gloire la plus visible : les mouvements intérieurs et les intimes soutiens ne sont pas tant reconnu-e-s.

Certes le mystère a besoin d'énigmes, d'ombre et de voiles, l'ésotérisme de Qabale. On ne célébrera jamais le yin *comme* le yang, même si on peut bien saluer Marianne Williamson ou affirmer que Marie eût quand même plus de génie que Pierre Curie. Un ajustement se fait de nos jours, de même que féminismes pragmatiques et différentialistes se rejoignent dans l'inclusivité radicale[65]. N'est-ce pas un préalable essentiel, pour entrer en relation les un-e-s avec les autres, de nous rappeler notre pleine attention différenciée pour ces deux très différentes qualités de l'être : le repli secret et la manifestation solaire ? Nos muqueuses en tout cas nous en sauront gré.

Les équilibres Yin-Yang, TP / TS, extir & peur (2.5)**, c'est ce qui se joue entre nous les êtres humains, lorsque nous *communiquons.*** Voilà donc le cœur de toute notre affaire : « *Qui communique ? Est-ce moi qui parle ?* » Quoi de *commun* entre nous, et quoi d'*unique* ? Intéressons-nous donc encore à cette danse-là, en corps et en mots, ces mouvements invisibles qui rendent possible le travail dans la matière. Nous le ferons brièvement là aussi, pour aller à l'essentiel de ce qui peut faciliter la facilitation collective… afin de mieux renverser ensemble « *les idoles de la mort* » comme le dit un grand frère poète[66].

Et pour commencer, grâce au soin que nous avons pris de nous écouter attentivement les un-e-s les autres, et encore davantage à celui de nous écouter attentivement nous-mêmes, il nous est à présent permis de nous exprimer. C'est même vivement conseillé, afin de pouvoir être entendu-e-s par les autres. « *– Einh, quoi ? – Je dis que c'est bienvenu de s'exprimer, de laisser résonner dehors ce qui fut vibrant dedans ! **J'aime bien t'entendre te dire !*** »

64 C'est là le nom d'une association et d'un mouvement de pensée initié en France il y a une vingtaine d'années avec des influences plus anciennes (Edgar Morin et d'autres, au-delà) Voir ici sur Wikimonde. C'est aussi le sujet de la conf' gesticulée de mon ex-collègue Maëlle (Aventure.2) *Méditant-e, militant-e : comment réconcilier engagement spirituel et politique ?* Et c'est à cela encore que s'emploie à présent *Murmure des forêts* (cf. page d'introduction)

65 Voir Dilili à Paris de Michel Ocelot ! et 3.2 (et en particulier note 73).

66 Valère Novarina, « Notre Parole » : voir extraits dans l'Annexe5.

3.1 Expression souveraine de soi

En effet, si je ne dis pas ce qui me tient à cœur, ça risque de ne pas être pris en compte par le collectif, ou en tout cas pas autant que je le souhaiterais. Celui-ci n'a pas en effet vocation à deviner sans mon aide ce qui se joue pour moi (sauf exception thérapeutique, 2.2) Si quelque chose ne me convient pas, c'est ma responsabilité de le faire savoir, pour commencer – à moins que je voie déjà bien comment le transformer, que je sois déjà sûr-e de mes options pour le faire et que je me sente capable de le mettre en œuvre tout-e seul-e : auquel cas peut-être que je peux aller droit au but en m'en occupant, dans la mesure où j'ai l'autorité d'en prendre la décision (5.3) ?

J'ai tout intérêt, aussi, à exprimer ce que je veux de la façon la plus claire possible, et en y joignant le moins possible de ce genre d'affects qui risqueraient de brouiller mon propos. J'ai observé, par exemple, que lorsque je demandais quelque chose en craignant que ce soit refusé, j'étais souvent moins audible pour mes interlocuteur-ice-s que lorsque je me sentais tranquille avec la légitimité et la pertinence de ma demande. De même, lorsque je balançai des revendications avec une forme de colère revancharde confusément dirigée, plus d'une fois elles rencontrèrent le silence.

En revanche, il m'arrive de porter un propos en cohérence avec les émotions qu'il m'inspire en même temps qu'avec les limites des personnes qui m'écoutent. Parce que j'ai pu clarifier les charges qu'il y a là derrière pour moi, je sais doser mon « intensité dramatique » plus consciemment, adéquatement. Les retours sont alors en général plus satisfaisants.

C'est facile à écrire, et ça peut même sembler facile à faire peut-être, pour qui a fait du théâtre d'impro ou pour qui est né dans la soie, mais ça ne me semble pas toujours évident dans les faits, ni pour moi ni pour d'autres. Quand je suis dans une situation inhabituelle, quand c'est une idée nouvelle ou hors-norme que je porte, quand j'ai face à moi une écoute superficielle, voire hostile… je cherche à me rappeler un processus simple auquel tout un-e chacun-e peut s'exercer chaque jour : **la « communication charismatique » nous aide à mettre en cohérence notre parole, nos ressentis et nos valeurs profondes de façon claire[67].**

Pour commencer, il s'agit de retrouver, avec le silence (1.5), la reliance à notre cœur, à notre souffle, et à la terre. Puis, partant du centre de gravité du corps (le « hara »), une bulle grandit en imagination jusqu'à inclure toutes les personnes à qui notre parole s'adresse. En gardant cette conscience vive enfin, avec l'attention aux sensations, à la qualité de la voix et des gestes, les mots viennent se poser tranquillement, comme si les idées parlaient à travers nous. C'est un bon exercice pour les conteur-euse-s aussi (en même temps que de voir en esprit les images qu'on dit) !

Cet entraînement peut nous aider à gagner en souveraineté, au sens communément désirable de « pouvoir sur notre propre vie ». Ce que nous exprimons alors vient en effet plus profondément de nous, subissant moins volontiers l'influence des projections que font sur nous les autres, ou des « parts » peu bienveillantes de nous-mêmes (2.6)

Un autre principe très commun, dans le même genre d'idées qui font du bien à tout le monde, me semble-t-il, est de parler vraiment à partir de soi, avec la conscience du rapport personnel à ce qui est exprimé[68]. **Une parole exprimée « en je », par un sujet conscient, est plus libre du jugement des autres**, et ainsi logiquement, plus souveraine. **Toute mon expérience vécue est vraie.** Ce sont les théories que j'en tire qui peuvent donner prise à controverse. Les interprétations générales que je propose sont facilement contestées car elles sont souvent (sinon toujours) partiellement fausses, et les débats qui en découlent risquent parfois d'être stériles, selon les contextes et les besoins. « *Le contraire d'une vérité profonde est une autre vérité profonde* », comme le dit Edgar Morin… et parfois, quand je rêve de passage à l'acte, quand j'aspire au mouvement ou à la simplicité, le jeu des vérités profondes m'ennuie profondément !

Une phrase commençant par « J'ai senti que… », « J'ai l'impression… » ou « Il m'est arrivé de… » constitue un apport personnel, et ce que je partage ainsi avec authenticité est souvent plus enrichissant pour les autres, plus éclairant sur ce qui fonde mes points de vue. Si quelqu'un-e connaît

67 Merci aux facilitateur-ice-s du réseau Dragon dreaming France (revedudragon.org toujours) et en particulier Nicolas venu l'animer pour la Maillette de Rance et Emma pour l'Aronde de Languédias…

68 Sur le plan physique, je parle toujours *de moi* et la parole qui me quitte me dépouille toujours (d'une part) de ce que j'y dis : l'égocentrisme comme la transformation symbolique sont des expériences associées basiquement à l'humanitude.

une expérience contraire, il / elle pourra la décrire également, sans que cela n'enlève rien à la première.

Dans certains cercles, le geste d'auto-désignation (je pointe l'index vers ma poitrine) est d'usage pour rappeler à quelqu'un-e qui commence à « parler en *on* » de prendre à nouveau la pleine responsabilité de sa parole. En plus « *on est un con* », c'est bien connu.

Ça ne m'empêche pas de formuler consciemment des jugements ou des opinions, ni bien sûr de travailler l'abstraction – voire de conceptuellement dériver au loin – mais **ça permet d'éviter des dissensus qui sont au fond souvent plus relationnels que rationnels**… et d'avancer encore dans la compréhension des autres et de moi-même, sur ce chemin si balisé à présent pour beaucoup : discerner entre les faits (basiques), les états d'être (émotions / sentiments / ressentis etc.) et les interprétations qu'on en fait (opinions, pensées, jugements, évaluations, etc.) Ces dernières démarches intellectuelles sont en effet possiblement utiles et bonnes, mais toujours relatives et opposables. Entraînement mental, là aussi, la clarté sur le fait, ce qu'il nous fait et ce qui en est fait.

Qu'est-ce qui est réel, factuel, objectif ? Qu'est-ce qui relève plutôt des « cartes du monde » dessinées par mon parcours, ou de quelque influence externe, voire de quelque détresse ancienne ? Pour nous aider à faire le tri en matière d'observation des faits, l'image de la caméra vidéo et de la bande magnétique d'enregistrement peuvent être utiles : qui a dit quoi, qui a fait quoi ? Pour prévenir les amalgames, **il est bon aussi d'éviter certains mots qui camouflent des jugements derrière des ressentis**, ou de les utiliser avec prudence. Extrémités criminelles ou psychotiques mises à part, je ne me *sens* jamais réellement « manipulé-e, stupide, jugé-e, coupable, écrasé-e », en fait : je peux seulement me *définir* comme tel-le (ou non), à partir de ressentis et de situations bien réelles[69].

Là encore, **assumer une pleine et entière responsabilité concernant les états qui me traversent contribue à une posture souveraine**, propre à inspirer confiance et respect chez les autres… et là encore, c'est plus facile à dire qu'à faire. À l'heure où j'écrirs ceci, c'est bien loin des normes communes de considérer stoïquement l'émotion vécue comme indépendante des causes externes qui l'ont déclenchée, et d'en prendre ainsi pleinement la responsabilité (3.6)

De telles approches ne visent ni à laisser chacun-e seul-e avec ses problèmes, ni à annihiler les conflits, et encore moins à nier la violence, mais elles peuvent apporter de la clarté concernant les dimensions sur lesquelles iels portent. En nous amenant à sortir des jeux relationnels bloqués : luttes d'egos, querelles rejouant de vieilles blessures, renforçant leurs automatismes… elles peuvent aussi plus volontiers nous conduire à nous dévoiler, à offrir nos vulnérabilités. **Selon le contexte, j'avancerai plus ou moins prudemment dans ce mouvement de sincérité**, pour m'ajuster aux réactions que je peux percevoir, à l'épreuve des cadres déjà posés ou en construction, et avant tout bien sûr, à mes propres limites.

Nous sommes tou-te-s des êtres complexes, tissé-e-s de forces et de fragilités, et les unes comme les autres peuvent nourrir nos coopérations : je me le rappelle souvent quand je prends ma place dans un groupe, aussi humblement que possible et en évitant faux-semblants, fausse modestie, fausse monnaie et faux-filets (je suis végé, sauf quand je tue...) (les faux bourdons sont bienvenu-e-s en revanche : c'est des vrai-e-s butineur-e-s, ça pollinise ! cf. 4.2)

Pour reconnaître pleinement tout ce qui nous relie (toujours), ayons en conscience ce qui peut nous diviser (encore).

3.2 Équivalence et dominations

Qui suis-je, lorsque je prends la parole, lorsque je pose un acte ? ***D'où* est-ce que j'agis, « *depuis quels privilèges est-ce que je parle ?* »**, pour reprendre une formule affichée sur une agora de la Zad de Notre-Dame-des-Landes. Pour que nos échanges et nos coopérations puissent se faire dans la compréhension et de façon juste, **il est préférable que les relations s'établissent à égalité, dans une relation d'équivalence** : que chacun-e puisse être considéré-e, avec son intelligence unique et bonne (4.1), comme ayant la même valeur que les autres au sein du cercle[70].

69 En CommunicationNonViolente (3.4), on parle de pseudo-émotions, ou d'évaluations masquées (Annexe5).

70 La lutte contre les discriminations utilise plus volontiers l'idée d'égalité (des droits) que celle d'équité, qui prête volontiers à confusion – cf. « Liberté, équité » sur le Superflux. Ici, la question ne se pose pas de la même façon.

Sommes-nous bien « aux mêmes niveaux », ou y a-t-il des échelles mal ajustées en présence, visibles ou invisibles ? Chaque cercle de ce point de vue est singulier, mais en tout cas **il serait naïf de penser faire facilement l'impasse, dans nos sociocultures actuelles, des principaux rapports de domination / soumission en vigueur.** Ils tracent des lignes de force encore si puissamment souffrantes, aujourd'hui, à travers toute l'humanité !

Nous pouvons distinguer un peu sommairement, au sein des relations humaines, deux grandes polarités : appelons-les rapports et liens[71]. Mettons que ce qui se vit entre nous au présent, de façon vivante, cela relève du lien, et que ce qui s'inscrit dans des codes, des contrats et des normes issues du passé, cela relève du rapport. Toute une gamme de comportements allant de la séduction à l'esclavage peut alors être autrement mise en lumière.

Il peut sembler préférable sans doute de consolider et d'enrichir nos liens, qui nourrissent le désir, la joie, la créativité et l'évolution, et de réduire, déconstruire, abandonner ou fuir les rapports, qui sclérosent et étouffent les relations, produisent et entretiennent des organisations délétères, finalement, pour les personnes et leur environnement.

Cependant les rapports sécurisent encore, et les liens bouleversent souvent, comme dans nos conflits vitaux (2.5) Les relations purement vivantes, reliances sans rien qui soit rapporté, sont rares sur notre terre. Dans tous les collectifs que j'observe ces dernières années, y compris les plus innovants, **de nombreux rapports sont à l'œuvre, liés à des possibles discriminations. Cela n'empêche pourtant pas les liens de fleurir et s'épanouir.** Le plus souvent en revanche, dans les cercles en chemin, cela s'accompagne d'un ouvrage de conscientisation – et par là-même, de transformation – des modèles rigides et implicites qui voudraient institutionnaliser une fois pour toutes les relations, et entraver ainsi leur fluidité. À l'inverse, certains mouvements collectifs qui ont voulu bannir brutalement tout rapport en leur sein, s'y sont retrouvés violemment re-confrontés ici ou là (occasions d'apprendre).

Pour soutenir notre conscience et nos progressions, je propose cet ordonnancement :

Domination…	Types de rapports à l'œuvre	Affections et discriminations liées
Humaine	Entre espèces biologiques : au sein des mammifères, des vertébrés, des règnes, etc.	Anthropocentrisme, spécisme, carnisme, véganisme, phobies animales. Chasse à cour, corrida, combats de coq, etc.
Culturelle	Nord – Sud, Orient – Occident, peuples, ethnies, religions, civilisations, régions.	Racisme, xénophobie, fascismes, anti-sémitisme, intégrismes religieux et politiques, eugénismes, guerres tribales.
Masculine	Genres (masculin / féminin / autres), identités et préférences sexuelles.	Sexisme, hétéronormativité, homophobie, pornographie, etc. Patriarcat 1.
Adulte	Minorité – majorité, Souveraineté-tutelle, Autonomie – dépendance. Notions d'enfance, d'adolescence, de vieillesse. Handicaps.	Âgisme, adultisme, infantilisation, patho-adolescence, syndrome de Peter pan. Normes émotionnelles. Gérontocratie. Validisme. Patriarcat 2
Économique	Riches – pauvres, propriétaires – locataires / usufruitier-e-s / métayer-e-s / occupant-e-s, patron-ne-s – ouvrier-e-s.	Capitalisme, oligarchie, lutte des classes ; dégoûts, phobies et détresses liées aux conditions de vie. Syndromes des voyageurs.
Intellectuelle	Cols blancs – cols bleus, FranceCul – Culs-terreux, ville – campagne, humain-	Universalismes, populisme (poujadisme), démagogie, bureaucratie et adminophobie,

71 Je reprends la proposition que fait Simon dans une brève brochure très inspirante, Rupture. Le texte est disponible en ligne, par exemple sur le site de l'OPDLM qui a fait de la « perspective sécessionniste » sa ligne directrice.

	e – machine, niveaux et types d'étude, rapports de langage.	technocratie. Syndromes de Stockholm / Lima. Asperger ? Basilic de Roko…

Ce tableau est criticable et réducteur, approximatif et incomplet. Son intention est de tracer des lignes simples, aide-mémoire basique qui n'empêche pas d'aller approfondir avec toutes les bibliothèques de sociologie, d'anthropologie ou de géopolitique. Ses catégories sont discutables – le fait d'associer les questions de handicap à la domination adulte par exemple, ou qu'il n'y ait pas de place très nette pour le système de santé mentale.

Il importe surtout de se rappeler qu'en fait ces catégories se mêlent : **les rapports de domination se combinent et se renforcent entre eux, pour tracer les lignes des pouvoirs dominants en place (principe d'« intersectionnalité »)**. Cet enchevêtrement fait que pour beaucoup d'entre nous, nous passons sans cesse du rôle de « bourreau » à celui de « victime » (ou de « sauveur-euse », qui ne vaut pas mieux non plus), cherchant vainement l'équilibre en passant d'un déséquilibre à l'autre (Annexe12), et sans en avoir bien conscience.

Ce tableau ne sert pas à grand-chose si nous ne conscientisons pas la réalité des violences et des misères qu'il y a derrière… C'est accessible à tou-te-s : pratiquement aucun-e humain-e n'y échappe. Clivée et souffrante en général depuis l'enfance (milieu social, école, fratrie…), **l'expérience commune nous conduit à intérioriser les oppressions comme « normales »**, construisant des « automatismes de détresse » qui se dérobent ensuite à la résolution avec les mécanismes du déni et de l'habitude : la fatalité de la violence devenue ordinaire. De puissantes contradictions peuvent cependant permettre les décharges émotionnelles (2.2 et suite), et ouvrir la voie à la ré-évaluation de nos réalités et aux ré-emergences individuelles et collectives vers la conscience.

Avoir cela à l'esprit peut nous aider à éviter deux pièges. L'identification d'une part, qu'elle soit militante ou discrète : nous confondant tout à fait avec telle identité, telle catégorie socioculturelle, nous restons piégé-e-s dans un rapport, entretenant par exemple telle forme de soumission ou d'insoumission, revendicatrice ou effacée, et nourrissant ainsi au fond l'évidence de la domination. **Nous pouvons nous désidentifier des rôles auxquels les normes nous assignent (5.2)**

La naïveté positiviste d'autre part, qu'elle soit *new-age* ou managériale : l'attitude qui voudrait que tous ces enjeux appartiennent seulement au passé, et qu'à présent « *tout aille bien* »[72]. Nous reviendrons un peu sur la façon dont la bourgeoisie et ses normes ont pris le pouvoir sur cette planète (Horizons.2) Pour l'heure disons simplement qu'l est possible de nous défaire de toutes les oppressions, mais ça ne va pas souvent de soi pour autant, et ça demande une attention : **pas de « bienveillance » ni de « liberté » collective, en fait, sans attention réelle et sans cesse renouvelée à l'équivalence**.

Nombre d'aspects des rapports de domination ont été profondément explorés ces cinquante dernières années, en particulier par les différents courants du féminisme[73]. Relevons encore simplement ici quelques points saillants en matière de pratiques collective.

Tout d'abord, **il importe de prendre la mesure des difficultés liées à toute hiérarchie :** la forte résistance voire l'écœurement viscéral que provoque pour certain-e-s d'entre nous l'autorité ressentie comme illégitime, le « pouvoir sur ». Qu'elle s'appelle soudain animatrice ou qu'il se déguise en capitaine-sympa, s'il y demeure en réalité quelque chose du leader à l'ancienne (« commandement-contrôle »), assez vite cela nuira à l'ensemblage. Dans l'Annexe11, je reproduis une affiche qui m'a fait rire et pleurer, et qui le dit très bien. Au dos, on trouvera un tableau qui prétend habilement vouloir « se débarrasser » des chef-fe-s… alors qu'en fait il soutient le partage (répartition et rotation) des différentes tâches associé-e-s à ce fameux « Premier rôle ».

Nous reviendrons plus largement sur ce sujet (5.1), en détaillant ce pourqoi **pour l'heure, beaucoup d'organisations comptent encore sur un leadership clairement personnifié.** Qu'iel s'appelle boss, manager-euse ou référent-e **cependant, il leur est certainement indispensable de**

72 Tu connais la blague de l'hindou, du chrétien et du new ager qui vont en enfer ? Et Satan leur dit : « *Il fait chaud einh ?* » L'hindou répond « *Oui, c'était écrit dans les vedas* », le chrétien « *Oui, mais je te le pardonne…* », et le *new ager* « *Non, non, ça va !* » Reformulé de mémoire depuis *Conversations avec dieu, Neale Donald Walsch,* chez J'ai lu (un *must*).

73 Voir entre mille, Christine Delphy, *Classer, dominer*, la Fabrique, ou Yves Bonnardel, *la Domination adulte*, Myriadis. Et aussi, sur les différents courants du féminisme, « Quel-le féministe êtes-vous ? », psycho-test un peu brutal. Et au-delà, *Femmes qui courent avec les loups*, Clarissa Pinkola Estes, Babel (chez « J'ai pas lu » hélas, mais comme pour Castaneda : qu'est-ce que j'en ai entendu parler !), entre mille autres bien sûr.

bannir tous les signes extérieurs de pouvoir et d'injustice qui y sont associés, si les organisations-là se veulent inclusives. Disons-le d'emblée : plus question d'avoir une place de parking attitrée tandis que le reste de l'équipe galère à se garer.

Cette notion d'exemplarité a conduit beaucoup de « leaders libérateurs », dans le mouvement des entreprises « libérées »[74], à des actions quotidiennes ou d'éclat qui leur ont conféré la confiance des salariés : ainsi les aménagements spectaculaires de l'usine Favi initiés par Jean-François Zobrist (transfert de la direction au rez-de-chaussée et toilettes de luxe pour les ouvriers, pointeuse démolie à coups de masse) ou le bureau volant, dans un coin d'open space, de quelques-unEs de ces nouveaux patrons.

L'extérieur et l'intérieur sont bien poreux, et **si les conventions changent, les relations changent elles aussi** : petit à petit, l'un-e s'affranchit d'une subordination arbitraire à l'autre reconnu-e comme équivalent-e de fait, et l'autre ajuste son rôle aux besoins réels de l'un-e. **Ces mouvements modifient profondément, dans les organisations émergentes, le rôle de « Premier lien »** (5.1), qui cesse enfin, à l'horizon, d'être le méchant épouvantail, le tyran qu'on brûle, variété côtée en bourse de bouc émissaire.

Concernant les relations entre les âges, un point notable est lié aux évolutions incroyablement rapides des cultures et des techniques dans nos sociétés ces trente dernières années. Les usages numériques jouent ici un rôle bien particulier, mais il ne s'agit pas seulement de cela : c'est toute une façon de penser et de vivre qui s'est transformée en même temps. Le rapport à soi-même à travers images et relations, le rapport au temps, les façons de se projeter dans l'avenir et dans le passé, la relation au présent et au monde : autant d'éléments qui bougent subtilement, profondément, contribuant à la bascule d'un « paradigme » à un autre (2.7)

Ce changement culturel accéléré questionne voire *renverse* parfois certains rapports âgistes, en particulier. De jeunes adultes ou des ados, générations Y ou Z (ou même AA bientôt), expert-e-s d'un monde connecté où iels ont grandi, prennent le dessus sur leurs aîné-e-s en matière de compétence, gagnent une nouvelle autorité, de fait, sur leurs domaines. Ce n'est pas toujours évident pour les ancien-ne-s de demander aux jeunes de leur transmettre un peu de leur expérience, pour s'adapter au monde présent, ou de trouver leur place, ni d'accepter qu'une start-up vienne prendre toutes les parts de marché – mais c'est une revanche dont certain-e-s colorié-e-s pourraient se vanter (cf. ouvrage-s du zèbre Alexandre Jardin).

Ça ne déconstruit pas fondamentalement cet aspect du patriarcat, mais ça complexifie la donne – de même que l'injonction de parité hommes/femmes fait bouger les consciences mais ne déconstruit pas fondamentalement la domination masculine, bien souvent relayée très efficacement par des femmes. Il en va de même des origines ethniques, sociales et culturelles : brassages et bouleversements renversent parfois les anciennes lignes dures (Horizons.4) **Les rapports de domination ne jouent plus dans nos cercles de façon aussi simple que jadis et naguère** : parfois ce sont des sacrés casse-tête de les démêler.

En parallèle et en lien avec cette évolution, enfin, un phénomène bien connu est à saisir : le fait de s'affranchir de certaines lignes peut créer des « retours de bâton », excluant les dominant-e-s d'hier. **Nous pouvons pourtant trouver moyen de guérir les traumatismes liées aux dominations anciennes,** pour passer à des relations de coopération pacifiées. La question est collective, les chemins sont singuliers. L'enjeu de la dialectique est de ne pas s'en tenir aux antithèses mais de chercher la réconciliation : les temps sont mûrs pour en finir enfin avec les esclaves et les maîtres-ses[75]– et même peut-être avec l'enfermement des « milieux » (4.4)

Pour aller vers ça, je crois qu'il est essentiel de nous rappeler toujours, jusqu'au plus fort des conflits, là où d'affreux dissensus nous séparent, là où des mémoires atroces se réveillent, ce qui est le plus fondamentalement commun, entre nous tou-te-s sur cette planète.

3.3 Besoins fondamentaux

Quoique je fasse, quoique je dise, quoique j'aie à l'esprit à chaque instant, **je cherche toujours à répondre à un élan vital.** Je suis donc je pense, je parle et j'agis… et je vois bien que

74 Décrit par Isaac Getz et son compère, *op. cit*. Il y a aussi un blog officiel et des petits malins.

75 Sans forcément mettre *tous* les cahiers au feu et la maîtresse au milieu, respect Christiane Rochefort, Catherine Baker, Georg Wilhelm… Pour saisir la « dialectique du maître et de l'esclave » sans déchiffrer Hegel, si on ne peut pas aller au théâtre voir *l'Île des esclaves* de Marivaux, le cinéma grand public peut donner des tuyaux, d'*Avatar* au *Joker*…

c’est pareil pour toi, pour tout le monde ici, quelle que soit son origine, ses construits sociaux et ses conditions biologiques singulières : nous sommes tou-te-s vivant-e-s. Nous cherchons dès nos premières heures à donner à cette vie qui nous habite les formes les plus adaptées possibles, en fonction de ce que nous percevons de notre environnement, et de ce qu’il répond à nos divers mouvements.

Cette force de vie première s’articule, presque aussitôt, entre différentes composantes fondamentales. Pour que se gère convenablement notre métabolisme individuel si élaboré, l’intégration correcte de ce que nous ingérons, l’adéquat usage de nos membres et les expressions que nous échangeons avec notre proche entourage par exemple, sont toutes déterminantes dès les premiers mois de nos vies. L’équilibre entre ces différentes composantes est nécessaire pour maintenir notre bateau à flot dans cette aventure inouïe qu’est l’existence humaine.

À la suite de nombre d’auteur-e-s, **appelons « besoins » ces différents fondamentaux qui s’imposent à nous** dans cette réalité de vie. Immatériels et intangibles, **de tels besoins ne sont *jamais indissociablement* liés à telle ou telle stratégie que nous trouvons pour y répondre,** aussi fortement ancrée qu’elle ait pu le devenir par habitude. Par exemple, le besoin alimentaire peut être comblé par ce bon lait maternel (entre autres besoins que le sein comble), mais un succédané pourra faire aussi l’affaire, et avec le temps j’apprendrai à me nourrir des fruits de la terre, voire à jeûner plusieurs semaines… Ainsi même une action aussi fondamentale que « manger » n’est pas tant un besoin qu’une stratégie très commune, un moyen que nous déployons en général pour répondre au besoin fondamental de stabilité (au niveau physiologique).

Certaines stratégies sont très difficiles à remettre en question : devenues parfois pour nous des réponses si exclusivement évidentes à un (voire à plusieurs) de nos besoins, les menacer bouscule profondément notre besoin fondamental de repères (existentiels). Briser un attachement à une relation particulière ou à un rôle défini, par exemple, peut être si insécurisant que ça nous est difficile, au point même de sembler impossible parfois. Dans ce dernier cas, nous n’en serons alors sans doute pas capables seul-e-s, sans une contrainte extérieure forte voire extrême.

Certains besoins, par ailleurs, ont été si contrariés dès leurs premières manifestations que pour les nourrir, ne serait-ce qu’un peu, nous avons du trouver des moyens détournés, « tordus », violents peut-être pour d’autres. J’ai vu des parents s’étonner ou s’agacer de voir de jeunes enfants torturer cruellement des insectes ou des poupées : iels nourrissaient pourtant peut-être là des besoins naturels de jeu et d’expérimentation empêchés par ailleurs, ou peut-être des besoins d’expression, d’évacuation d’une violence subie par elleux-mêmes, ici ou là.

Aussi étranges et barbares qu’elles puissent paraître parfois, toutes les actions humaines cherchent à répondre à un besoin naturel. Tout ce que nous faisons est toujours l’expression plus ou moins ajustée d’un mouvement plus ou moins profond de la Vie (avec une majuscule allez ici, pour l’occasion).

Abraham Maslow, Virginia Henderson, Rosette Poletti, Manfred Max-Neef : toutes ces personnes ont consacré une part importante de leur vie à chercher, à affiner autour de cette notion de besoin. **J’ai rassemblé dans l’Annexe2 différent-e-s classements et nomenclatures des besoins humains**, qui sont tou-te-s possiblement valables, selon les contextes (versus celle qui apparaît dans l’Annexe3, attention ! beaucoup plus discutable.)

Bien sûr, tout cela relève d’un « accord » particulier concernant le mot « besoin ». Si quelqu’un-e me dit « *j’ai vraiment besoin de régler ça avec toi maintenant* » ou encore « *sans mon téléphone portable, je meurs* », certes je suis libre de lui répondre qu’en fait selon moi à proprement parler, un besoin humain n’est pas associé à une personne ou un objet en particulier… Ça peut me faire du bien de le dire, si j’ai moi-même un gros besoin de précision, mais cette question de mot risque de ne pas faciliter les relations en question.

Les mots que nous utilisons et nos différentes manières de communiquer sont aussi des stratégies pour nourrir nos besoins, toujours relatives, en évolution. Si je veux veiller à la qualité de la connexion entre nous – et si je cherche à « mieux communiquer », n’est-ce pas cohérent d’y veiller ? Alors je n’ai pas intérêt à imposer mon langage ou telle façon d’« être avec » qui me semble préférable, au vu de mon expérience. L’écoute est primordiale : les besoins de respect et de liberté sont souvent si sensibles…

J’ai été touché par les façons dont Pierre Catelin (l’approche de l’alignement) et Jean-Philippe Faure (la voie de l’écoute et le pouvoir de l’accueil) partagent leurs conclusions concernant les

besoins humains. Entre l'unité où convergent tous les mouvements de l'esprit, et la profuse multitude à travers laquelle naviguent les âmes et les corps, **les (noms des) besoins sont pour moi comme des phares brillants qui indiquent le(s) chemin(s)** : j'y reviendrai au chapitre « Horizons », avec l'idée de cohérence.

Lorsque nos besoins personnels sont suffisamment nourris, ça va mieux. Parfois c'est déjà nourrissant, en fait, de simplement *reconnaître* l'existence de ces énergies puissantes, et de savoir nommer celle qui en moi est à l'œuvre à un instant donné, sans avoir à exercer quelque autre tactique que ce soit. **Plus mes besoins sont nourris, plus il m'est facile et agréable de commencer à m'intéresser aux besoins des autres, et à y contribuer.** Ainsi il est très concrètement utile, pour la santé et la performance de nos collectifs, de bien saisir cette notion de besoin, et de la partager avec intelligence. C'est loin d'être une évidence : parfois un besoin qui se fait pourtant intensément sentir ne me vient clairement à l'esprit qu'après une profonde investigation.

Existe-t-il des besoins *collectifs* à proprement parler ? Si un cercle, une organisation peuvent être vu-e-s comme des êtres à part entière, qui ont une vie autonome, saurons-nous reconnaître aussi leurs besoins propres ? Ces questions sont encore difficiles d'accès en général. Pour la plupart d'entre nous en effet, nous avons encore de la route à faire pour discerner mieux nos besoins personnels, déjà : sans quoi nous risquons de projeter sur les autres ce qui n'est en fait *pas* commun… et cela peut certes nuire à des relations paisiblement coopératives.

3.4 Relations authentiques et pacifiantes

J'ai posé dans le début de ce chapitre et dans le précédent une bonne part des éléments de base de CommunicationNonViolente (CNV), comme toutes les personnes qui connaissent cette approche l'auront remarqué. La CNV, telle qu'elle est enseignée aujourd'hui un peu partout dans le monde, fut initialement pensée et partagée par le psychologue Marshall Rosenberg, inspiré comme Elias Porter (1.5) par l'approche humaniste de Carl Rogers (5.2) L'intention fondamentale de cette approche, en principe, est de faciliter des relations humaines fondées sur la paix et la compréhension.

Souvent transmise en lien surtout avec les relations interpersonnelles privées, ou en lien avec soi-même (comme une pratique de développement personnel), elle transforme aussi puissamment les institutions qui se donnent les moyens de la mettre en pratique. Elle propose en effet d'importants appuis pour la facilitation des pratiques collectives.

L'écoute empathique, la conscience émotionnelle, le discernement des faits et des interprétations, l'intelligence des besoins : tout cela est un socle commun de facilitation. Cela se pratique aussi indépendamment de Marshall et ses émules, et il est contre-productif à mon avis de réduire tout cela à une « méthode » (ou une autre), qu'on pourrait décider d'adopter ou non. Comme la plupart de ses adeptes, **ça ne m'intéresse pas tellement de pratiquer la CNV en fait : ce qui m'intéresse, c'est bien de *vivre* des relations humaines fondées sur la paix et la compréhension.**

La CNV est protégée par un copyright[76], et beaucoup de praticien-ne-s certifié-e-s ou non s'en affranchissent ou du moins s'en éloignent avec bonheur, se réclamant plutôt d'une communication bienveillante ou consciente, d'une parole centrée, d'une écoute active ou radicale, de relations justes et de reliance sincère, etc. Dans tous les cas, **l'empathie – c'est-à-dire la reliance consciente sur le plan émotionnel – est au cœur de la démarche**.

Nous savons aujourd'hui que nos esprits n'intègrent pas volontiers la négation : la non-violence fut certes un courant de pensée bien vivant au XX^{ème} siècle, mais aujourd'hui la « CNV » peut facilement « hérisser direct » celles et ceux qui y voient d'abord une forme de manipulation, un outil possible de domination socioculturelle.

76 Ce choix a pu avoir du sens pour protéger la pureté d'une approche un moment, et peut être remis en question à une époque où la propriété intellectuelle ne se partage plus selon les mêmes normes (*creative commons*, 4.1) et où les équilibres économiques et les enjeux socio-écologiques ont évolué. Je renvoie volontiers à la source première : M. Rosenberg, *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, La découverte ; et aux recherches actuelles de Jean-Philippe Faure ou Art-Mella (Conscience-quantique.com) déjà cité-e-s, d'Isabelle Padovani (Communication.eu) ou d'Apprentie girafe (sur Blogspot). Pour autant, L'ouvrage du CNVC est lui aussi respectable et nécessaire, bien sûr !

Pratiquée sans intention d'adelphité (sororité & fraternité) égalitaire en effet, ou avec une conscience insuffisante de ce que ça implique (3.2), **la « communication non-violente » peut facilement devenir violente. La maîtrise du langage est un pouvoir**, et ceusses qui veulent plus de pouvoir n'ont pas attendu la programmation neuro-linguistique[77] pour s'intéresser au geste, à la rhétorique… et aux techniques de communication !

J'aime parler d'authenticité (sinon d'honnêteté radicale, de transparence sincère) : cela nous éloigne des risques de la mièvrerie et de la non-conflictualité[78], à condition de l'associer à la bienveillance ou à la pacification, qui nous rappellent que l'intention n'est pas de nourrir la souffrance et le conflit, mais bien de leur trouver des issues. Cela peut facilement s'oublier sur le coup, lorsque nous allons pour de bon regarder ce qui grince, ce qui pleure, ce qui geint, ce qui coince, voire parfois ce qui hurle et tape et cogne.

Que n'avons-nous pas encore abordé d'essentiel pour les pratiques collectives, dans le champ de la CNV ? J'ai assemblé beaucoup d'éléments en annexe, de façon aussi synthétique que possible. Attention, encore, au ventre du bonhomme de l'Université du Nous : il est un peu piégé (et c'est un bon exercice de le déminer). On y croisera aussi deux fameux stéréotypes communicants : le chacal, qui exprime tous ses jugements sans filtre, et la girafe avec son si grand cœur, compréhensif et bienveillant. Je t'invite à les rencontrer mieux dans la jungle d'internet (comme en nous-mêmes) ! Restent maintenant à présenter surtout deux « gros » concepts et une petite formule : la reformulation, la demande et le « processus OSBD ».

Lorsque nous sommes en relation, il y a toujours quatre espaces qui s'ouvrent, tracés par ces deux axes qui vont de l'autre jusqu'à moi, et de l'écoute à l'expression (cf. Annexe5). Nous avons déjà abordé trois de ces quatre espaces, en parlant de l'écoute de l'autre (1.5), de l'auto-empathie (2.2 et suivants) et de l'affirmation de soi (3.1) Nous n'avons qu'à peine évoqué jusque là le quatrième « pouvoir », celui qui consiste à « exprimer l'autre », c'est-à-dire à reprendre ce que j'ai entendu pour vérifier si c'est bien raccord avec ce qu'il-le voulait exprimer : la reformulation.

Si tu as déjà pratiqué la reformulation avec présence, lectrice-eur, tu sais pourquoi nous parlons de pouvoir. Dire à la personne en face de moi ce que j'ai entendu d'elle, avec mes mots peut-être mais en respectant les siens, avec surtout ce qu'on appelle communément « l'intelligence du cœur », c'est un si puissant « outil de connexion » entre nous, en effet ! La parole ne semble plus la même avant et après, et chaque fois que j'y parviens de nouveau la même magie opère : c'est là que l'âme agit.

Il s'agit bien là du quatrième pied de la communication : sans lui, ça tient quand même, mais c'est moins stable – *sauf sur terrain accidenté*, c'est bon de le saisir aussi en passant. Reformuler, accuser réception, valider, vérifier : toutes ces pratiques éliminent une grande part des malentendus (voire des « pas-entendu-du-tout ») qui pèsent si lourd sur les relations et les pratiques collectives (3.6)

Pour qui n'en a pas l'habitude cependant, **attention à l'employer de façon fine !** dans certaines situations cela pourrait sinon donner à mon interlocuteur-ice l'impression d'une répétition inutile, voire de nous renvoyer à une relation « parent-enfant », où je chercherais par exemple à exercer un contrôle sur ce que l'autre a entendu ou compris, à regarder de façon inquisitrice ce qu'iel a voulu dire en fait, ou encore à lever un doute ou poser un problème là où tout lui semblait clair.

Les « outils » de parole bienveillante ne tuent jamais la spontanéité du langage – mais ils peuvent l'assommer un peu quand même, parfois. Ça s'ajuste avec le temps et la pratique, et **une fois intégré l'effort de l'exercice, nous retrouvons notre naturel** et nous y gagnons sur plusieurs plans à la fois : en pratique d'abord, mais aussi surtout en conscience et en relation.

Reformuler et être reformulé alors, c'est rarement une perte de temps. **La reformulation peut permettre de repréciser ou d'affiner une pensée, et de capter en même temps beaucoup d'information** sur moi, l'autre et le monde... je sens mieux, alors, combien tout ça possiblement nous relie.

Prendre conscience de ces quatre pouvoirs éclaire aussi ce pourquoi **la plupart des « demandes » que la CNV nous propose de faire ne sont pas tournées vers l'autre et vers**

77 Cf. Annexe12 pour une brève introduction à la PNL, fameux truc de politicien-ne.

78 Cela s'entend bien dans ce titre bien trouvé d'un autre célèbre auteur en la matière : *Cessez d'être gentil, soyez vrai !* Thomas d'Ansembourg, éditions de l'homme. Sur le conflit, voir aussi ci-dessous (3.6 et 4.7)

l'action. Bien souvent, plutôt que de vouloir résoudre une question en « faisant quelque chose », ou en demandant « quelque chose à l'autre », j'ai tout intérêt à me tourner d'abord dans la direction opposée : vers moi-même et / ou vers la connexion.

Si j'écoute vraiment telle situation et comment elle résonne en moi (demande de connexion à moi-même), peut-être vais-je trouver plus simple de mettre en œuvre de mon côté telle action élémentaire (demande d'action à moi-même), ou peut-être vais-je vouloir vérifier si nous nous sommes bien compris-e-s, si nous sommes en phase ou non (demande de connexion à l'autre, c'est-à-dire reformulation ou demande de reformulation). La majeure partie des situations se dénoue de ces façons-ci, sans avoir rien d'autre à « demander » à mon interlocutrice-eur, au sens habituel du terme.

Cependant, lorsque je vois vraiment qu'il serait bon pour moi, pour la (ou les) autres ou pour la situation, qu'une action soit mise en œuvre par d'autres que moi, pourquoi ne serait-ce pas parfaitement bienvenu de le demander ? **Une demande négociable et formulée avec clarté sera plus volontiers reçue** : les exigences confuses, les ordres irréalisables et les attentes contradictoires, mieux vaut s'en abstenir.

Souvent de la confusion, des projections ou des enjeux affectifs plus ou moins implicites viennent peser sur le contenu d'une demande. Suis-je tranquille à l'idée que ce que je demande soit refusé, négocié, transformé ? Si j'ai l'impression qu'en fait de dialogue c'est un refus de communiquer qui a lieu, peut-être que cette relation n'est simplement pas bienvenue pour nous. Nous pouvons peut-être l'interrompre… ou bien reconnaître que nous sommes en fait dans une situation de conflit, qui doit être traitée comme telle (3.6)

Si au contraire la relation est fluide, il y a une bonne nouvelle : **nous pouvons mettre à jour ensemble et ajuster en conscience ce que nous nous demandons mutuellement**. En même temps que nous le faisons, bien souvent se réajuste aussi ce que nous ressentons et ce dont nous avons vraiment besoin, au fond.

La parole elle-même est *déjà* une action et les mouvements symboliques agissent puissamment sur le réel **: l'idée qui s'énonce transforme *déjà* le contexte qui lui a donné naissance**, le projet qui s'annonce affecte *déjà* l'équipe où il serait porté, quoiqu'il en soit de sa possible réalisation. Le futur est toujours déjà émergent (4.4)

Je ne m'étend pas davantage sur la demande en CNV… nous retrouverons plus loin ce qui en est pratiquement l'équivalent au sein des pratiques collectives en général : la proposition (5.3)

Communiquer de façon authentique et pacifiante, c'est une recherche qui va bien au-delà des balises techniques qui peuvent être proposées pour cela. Il peut être bon parfois de les suivre pas à pas pourtant, le temps de s'y familiariser, et d'intégrer certains grands principes. Ainsi le processus basique de CNV, « OSBD » pour Observation, Sentiment, Besoin, Demande, peut bien constituer l'ordre linéaire de construction d'un discours pour saisir comment ça marche, le temps d'une parole cadrée, atelier ou groupe de pratique… et mieux vaut veiller au piège techniciste d'une parole désincarnée, sans intention, lorsque nous cherchons à l'appliquer dans nos quotidiens.

Observer, clarifier les ressentis, saisir les besoins et formuler quelque chose d'ouvert à partir de ça : c'est un exercice de discernement, une danse sur le fil, l'équilibre d'un jeu de marelle délicat où la conscience de ce qui est plutôt « pensée, jugement, stratégie & consigne » a toute sa place (voir en annexe une synthèse de ces notions, en regard les unes des autres), pour nous mener de la terre jusqu'au ciel (et retour).

Nous sommes de fait tou-te-s conditionné-e-s par nos sociocultures, par nos usages familiers de la parole et nos blessures liées aux relations, par les efforts accomplis ou non pour en prendre soin et les « habiletés » acquises ou non avec ces corps et ces langues – qui demeurent toujours un peu étrangères ici ou là, même quand elles furent maternelles[79]. **Avec la rencontre de telles complexités, notre échange sera toujours chaque fois unique et nouveau.** Utile usage social, parler de la pluie et du beau temps est un exercice basiquement créatif. À l'inverse, aussi compliquée soit-elle, la langue de bois est toujours une langue morte[80]… et elle ne parle plus guère à personne de nos jours : c'est une raison d'espérer.

---

79 Dans le célèbre *Écouter pour que les enfants parlent, parler pour que les enfants écoutent*, les auteures Adele Faber & Elaine Mazlish détaillent ces « habiletés » que nous pouvons avoir en tant qu'adultes pour communiquer avec les enfants. Les courants de la CNV ont beaucoup influencé les pratiques éducatives, voir par exemple Thomas Gordon ou Aleta Solther.

80 Cf. le dictionnaire de la langue de bois par feu-le Pavé, et la bibliographie qu'iels y partagent sur ce thème, avec en particulier Eric Hazan, *LQR, la propagande au quotidien*, Raisons d'agir. Voir aussi le Toupictionnaire et note 124.

Chacun-e a sa part de vérité, présente dans sa poitrine, qui cherche à contribuer – fragment de ce fameux « miroir de la vérité » brisé à l'aube des temps humains, selon le mythe, comme le fut aussi la tour de Babel. Ainsi, chercher l'authenticité ne devrait poser de souci pour personne, une fois qu'en confiance ensemble nous nous sentons à l'aise pour tomber un peu nos masques… à moins de préférer attendre qu'un-e voleur-se bienveillant-e ne nous les dérobe – c'est cela qui arrive au *Fou* de Khalil Gibran : il reçoit alors avec stupéfaction pour la première fois cette grâce infinie, la lumière du soleil sur son visage nu.

L'authenticité est accessible et bonne. Mais par où chercher la paix ? Qu'est-ce même que la paix ? Nous n'en avons sans doute encore qu'une conception approximative, sur cette planète. À l'échelle individuelle, comme pour la joie (2.3) et sauf pour quelques éveillé-e-s, l'équilibre de notre paix est encore si précaire, si conditionnel ! Et à l'échelle collective ces derniers milliers d'années, ce n'est que localement et de façon éphémère que tel peuple a pu vivre vraiment paisible, sans la menace d'une guerre ou la gangue d'une répression.

De quels éléments d'une culture de paix durable et sûre avons-nous hérité, chacun-e et toutes ensemble ? Notre espèce n'a encore que peu exploré la multitude des nouveaux récits, *histoires* souhaitables, visions de l'avenir compatibles avec la paix et qui la fondent justement[81].

Réjouissons-nous : avec de tels sujets, il y a bien de l'ouvrage pour nous en matière d'innovation sociale ! Et pour commencer modestement, dans un petit cercle humain, comment partager cette parole dont nous parlons ?

3.5 Parler dans un cercle

Les enjeux plus collectifs sont plus complexes encore que les enjeux inter-individuels, bien sûr : à huit ou dix, la quantité et la diversité des relations duelles en présence dépasse très vite notre entendement. **Dans une complexité accrue cependant, il est parfois possible de gagner en simplicité** (« simplexité ») : dans des agencements vastes, je saisis mieux les grands motifs… et plus pragmatiquement ils peuvent par exemple me permettre plus volontiers de « passer à côté » durablement de telle difficulté relationnelle passagère, que je ne pourrais pas éviter d'affronter aussitôt dans un couple ou dans un trio.

Certes une difficulté n'est pas toujours passagère ni insignifiante pour le cercle, et alors il vaut peut-être mieux la traiter aussitôt. De la même façon et en revanche, il est bon de reconnaître sans tarder nos principaux accomplissements – veillons-y, car ce n'est pas encore une habitude très répandue dans nos sociétés. **Les deux dernières sections de ce chapitre regarderont ce qui se passe dans un cercle communicant quand ça va mal** (3.6) **et quand ça va bien** (3.7) Pour commencer, posons quelques bases sur ce qui se passe quand ça va, simplement : quand ça avance, que ça suit son cours.

La principale opération du « ça va » d'un cercle est la parole collective. Bien sûr, il y a d'autres jeux. Bien sûr, il y a aussi de l'action collective (encore heureux) – mais il y a surtout la somme des actions individuelles ou en très petits groupes (4.4) Et le lieu de la coordination des actions est bien nécessairement le cercle, et la parole est de loin notre media privilégié, pour l'heure (1.5)

Qu'est-ce qui pourrait nous aider à atteindre collectivement la même qualité relationnelle qu'une paire d'ancien-ne-s ami-e-s, ou qu'une assemblée de palabres dans un village peul ou kogi réuni trois jours durant… avec lucidité sur les conditions qui sont les nôtres ici et maintenant : agendas et calendriers, rythmes contraignants de nos sociétés horlogées, agencements familiaux et professionnels, clairs appels à tous les étages de l'urgence et de la présence ? N'est-ce pas là un beau défi, propre à faire évoluer nos catégories sociales elles-mêmes, autant que les paroles que nous y partageons ?

La parole au sein d'un cercle est si précieuse ! **Imaginons-la, notre parole commune, comme l'ensemble des plats délicieux et des fins nectars partagés sur notre table**, tandis que nous

81 Ce dont se désole le vieux bibliothécaire dans le film *Les ailes du désir* (de Wim Wenders), ce que préconisent les « Transitioneur-euse-s » et le film *Après demain*, où Cyril Dion revient avec Laure Noualhat sur le succès formidable de l'opus 1 (réalisé avec Mélanie Laurent) Cf. 4.4, 5.5 et Horizons.

sommes les convives d'un repas, comme des philosophes au banquet. Me précipiterai-je sur le pâté parce que j'ai vraiment très faim, je ne sais plus attendre ? Arracherai-je à ma voisine le couscoussier des mains, si elle s'en sert trop copieusement à mes yeux ? M'enivrerai-je de bla-bla-blas ou serai-je atteint d'anorexie, sans-voix ?

Offrir et recevoir la parole, plutôt que de la prendre ou de la couper, est une forme de savoir-vivre qui demande parfois beaucoup d'efforts, car pour beaucoup d'entre nous, nous n'avons jamais appris cela… et parce que le collectif parfois réactive d'autres souvenirs encore, réveille d'autres écœurements ou d'autres appétits que les échanges dans l'intimité.

Parfois il y a vraiment une urgence à dire, bien sûr… mais est-ce si souvent, en fait ? Si le besoin d'expression a tendance à être chez moi trop impérieux, l'écriture ou le dessin peuvent m'aider à trouver plus facilement ma place dans une parole en cercle.

Si je ressens la peur d'oublier mes idées, ou de les voir négligées en ne les partageant pas aussitôt, **je note les points et les liens importants qui me viennent**, afin de pouvoir y revenir facilement ensuite si ça semble encore nécessaire. **Je peux ainsi suivre plus tranquillement et avec intérêt le déroulement de la parole collective.** Souvent alors je m'aperçois que d'autres portent aussi bien que moi la plupart de ce que j'ai noté, avec leurs propres formulations. Je peux d'autant mieux me concentrer sur ce qui n'apparaît important qu'à moi seul-e.

Une autre façon pour moi de gagner en aisance dans un cercle est d'y partager une commune « architecture » de parole. Nous reviendrons sur cette métaphore architecturale inspirant les collectifs (4.5) et sur divers dispositifs simples qui permettent de partager intelligemment le festin des mots (4.2)

Pour l'heure, je veux finir de présenter une architecture très élémentaire, qu'**on trouvera imagée de façon synthétique dans l'Annexe6 : les « six principes d'intelligence collective »**, ou « six principes pour faciliter la parole »[82]. Plusieurs de ces principes ont été déjà abordés… nous avons effectivement déjà :

> Vu qu'il pouvait être utile de se doter d'un signal pour inviter le silence (1.5 : *Pinakarri*),

> Évoqué ce que c'est que d'écouter un cercle en étant attentif-ve-s à ses besoins autant qu'à ce qui s'y dit (1.5 encore, nourri de 3.3 et 3.4),

> Observé qu'il était souvent facilitant de parler en son nom, de dire « je » pour s'affirmer en conscience et laisser de la place aux autres (3.1),

> Comparé enfin, à l'instant, la parole à un délicieux gâteau au chocolat qu'on s'arrache, ou plutôt à un fin nectar de grand prix, mais qui se conserve bien (avec la prise de note).

En voilà quatre, qui sont acquis j'espère (sourire). Quels sont donc les deux principes qui nous manquent pour former un tout cohérent ? Si tu es joueur-euse, peut-être voudras-tu le deviner. Un indice pour ce faire : ce ne sont pas les derniers, en fait, mais les tous premiers, car ils sont vraiment très fondamentaux… et c'est aussi ceux qui sont en général le plus vite enfreints. Dernier indice : on en a déjà quand même parlé un peu… Tu as trouvé ?

Le second des six principes concerne aussi l'expression souveraine de soi (3.1), mais plus particulièrement *au sein d'un cercle.* **Dans un cercle, il est conseillé de parler *à toutes et tous***, ou bien de « parler au centre » comme certain-e-s le disent parfois.

Ainsi avant de prendre la parole, **je vérifie si ce que j'ai a à partager peut être utile et / ou bon pour l'ensemble des personnes présentes (y compris moi)**, par rapport aux intentions éventuellement posées pour ce temps de parole. Sinon, peut-être que ce n'est pas le lieu et le moment de dire ça, même si c'est très intéressant : ça ne « parlera » pas à tout le monde pour autant. Rien de nouveau sous le soleil : c'est ce que proposait déjà Socrate avec ses fameux "trois tamis", qui ne sauraient bien fonctionner qu'avec un peu d'entraînement (mental ! 1.5) : le vrai, le bon et l'utile – l'ensemble des trois pouvant sans doute d'ailleurs se résumer au seul tamis – ô combien mouvant – de « ce qui est juste ».

À noter que **parfois l'humour ne se soucie pas très attentivement de ce crible**, parce qu'une blague a besoin d'être vive pour percuter : c'est moins frais et drôle parfois, si ça a tourné sept fois dans ma bouche. Mais attention avec l'humour ! Quand il ne fait pas rire tout le monde, c'est

82 Je reprends là des éléments d'un texte écrit en 2015-16, d'après une reformulation signée Gildas Véret (2010) d'une proposition initiale de Jean-François Noubel (qui date de je ne sais quand, inspirée par je ne sais qui).

peut-être qu'il fait un gros trou en forçant le tamis du « bon » : il fait violence à quelqu'un-e (« *Rrohh, mais je blague allez ! – Ah tiens, j'avais pas remarqué, dommage einh ?* » : cf. 1.5 toujours…)

Les « déplaisanteries »-là parlent plutôt d'une part de vérité sinistrée… quels besoins s'expriment donc, là derrière ? Donnons du sens à cet humour-là, s'il a surgi, à défaut de nous avoir fait rire : il peut encore être utile et bon *a posteriori*, si la violence en question est conscientisée, et sa source déconstruite. La parole là n'était sans doute pas « impeccable » (3.6)… mais si le fruit de l'analyse est bon, on pourra facilement utiliser le pardon pour en soigner tout à fait les nocifs effets (Horizons, « cohérence »).

Puis, dans la même idée, **je m'adresse au cercle dans son ensemble, plutôt qu'à une personne en particulier.** Même si quelqu'un-e m'a posé une question ou m'a interpellé-e, j'évite de répondre en m'adressant directement à cette personne : ça nous permet d'échapper à la tentation du « ping-pong ». Si le moteur profond de notre discussion est un enjeu affectif personnel, ou la tentation égotique d'« avoir raison », je risque de vouloir « défendre des positions » ou parler plus que nécessaire… Quelle est en fait l'attitude et l'opinion des autres, initialement, concernant le sujet-là ? Que seront-elles devenues, suite à ce que j'aurai rajouté ? Désaccord, méfiance, gain de curiosité, perte d'intérêt… ? **Y a-t-il une tension, une polémique, qui concerne l'ensemble du groupe ?**

Je trouve davantage de force de transformation dans les débats théoriques solidement fondés que dans les confrontations personnelles. Quand je suis pris-e à parti personnellement, je prends le temps d'accueillir (du moins, j'essaie). Je ne réponds pas à chaud, voire pas du tout – sauf si c'est vraiment utile ou bon, pour enrichir ou préciser ma pensée, en m'adressant alors de nouveau à tou-te-s. Au besoin, nous pouvons envisager d'ouvrir d'autres espaces-temps de dialogue, pour résoudre un conflit qui se fait jour (3.6) ou simplement pour régler en petit comité une question qui ne concerne pas tout le cercle.

Là aussi, c'est un exercice de discernement : **j'aimerais qu'il soit déjà facile pour tout le monde de distinguer les personnes et les idées** qu'elles portent, d'éviter de coller des étiquettes inamovibles et d'échanger en conscience de nos réelles intentions autant que de la souplesse de l'esprit… mais de telles lumières ne sont pas (encore ?) partagées partout, ni par tou-te-s, ni tout le temps.

Dernier point concernant ce principe-ci : **si l'« ensemblage » de parole évolue, j'accueille consciemment les arrivées et les départs.** Concernant les arrivées, ce sont les notions d'inclusion et d'inclusivité qu'on retrouve là (1.1) : pour que la personne qui rejoint le cercle puisse y trouver au mieux sa place, quelqu'un-e peut peut-être lui proposer un bref résumé en aparté des épisodes précédents – à moins que ça puisse être l'occasion pour tout le cercle d'un moment de pause ou de synthèse.

Quant à la sortie, tout dépend évidemment de la façon dont elle s'opère… mais même un départ qui n'a rien de pathétique, et qui a été posé d'emblée dans les points techniques, mérite un instant de suspens, pour dire au revoir convenablement, c'est-à-dire prêter attention au lien, et aussi pour permettre à la personne qui s'en va de partager un (bref) feedback – voire même que les autres puissent aussi en formuler un à son attention au besoin (3.7)

Le premier des six principes enfin, est aussi le plus simple : respirer ! Ça peut faire sourire : oublie-t-on jamais de respirer ? Pourtant bien souvent nous manquons d'air, d'espace de liberté, de silence. La respiration est l'accroche élémentaire, la porte d'entrée de nombreuses pratiques de conscience, de la pleine présence à la voie soufie en passant par la cohérence cardiaque.

Si je reste conscient-e de ma respiration, je suis plus volontiers centré-e, à l'écoute et en cohérence avec moi-même, le cercle et ses intentions communes. J'observe aussitôt dans les variations de mon souffle mes propres variations d'humeur, indices concernant mes besoins.

La proposition cependant n'est pas seulement d'être conscient-e-s de notre respiration en général et dans notre secrète intériorité. Plus spécifiquement, et plus manifestement, **il s'agit aussi de prendre toujours « une grande respiration » avant de parler.** Les vertus de cette respiration sont nombreuses, et chacun-e est libre de l'habiter comme elle / il le souhaite. Trois effets possibles, du plus évident au plus particulier :

> **Ça laisse un temps de silence** entre la dernière prise de parole et la suivante, suspens qui permet de s'assurer que le groupe / l'autre est prêt-e à m'écouter. Si quelqu'un-e a alors une urgence à

exprimer, il y a l'espace pour le faire sans couper la parole. Ça peut aussi être rigolo d'ailleurs, cet instant d'écoute collective, ces grands yeux et ces poumons ouverts.

> Ça m'évite de répondre à chaud, sous le coup de l'émotion. Si l'intervention précédente a déclenché en moi des émotions plus ou moins vives, cette longue respiration est l'occasion de retrouver (au moins un peu) mon calme afin de parler plus posément.

> Cette respiration peut donner l'espace d'un « lâcher-prise », d'un instant de vide intérieur méditatif, ou d'une visualisation « charismatique » (3.1) Au moment de parler, je ne suis plus accroché à la forme de ce que je veux exprimer, je suis centré sur la substance de ce que j'ai à dire. Cela me permet d'être plus sincère, et de laisser émerger peut-être une pensée créatrice ou un ressenti juste, par rapport au contexte donné. **Un cercle bien éveillé perçoit ce souffle et cet état de présence, et donne d'autant plus volontiers son attention à la parole qui va avec.**

Appliquer ces 6 principes, entre autres exercices de facilitation, ça peut paraître contraignant, fastidieux, étrange ou même aliénant. Comme toute discipline qui vise à la maîtrise de soi, c'est aussi pourtant un chemin de liberté et de compréhension… Les connaître et les partager, ou penser quelquefois à les appliquer sans y parvenir pleinement : **tout cela me fait gagner petit à petit en conscience de ce que peut être la parole**, un ouvrage collectif effectué par la coopération des sensibilités et des intelligences.

À chacun-e de voir s'iel fera siens ces principes ou pas, en tout ou en partie. Nous pouvons nous rappeler que le but ici n'est pas de nous déconditionner abstraitement de nos habitudes pour devenir esclaves de techniques diverses, mais bien de s'en inspirer, de prendre ce que nous pouvons, et surtout ce que nous voulons, avec qui nous sommes. **Gardons à l'esprit cependant qu'ils ont aussi un fonctionnement systémique.**

Pour autant (hormis Pinakarri), **il est possible de les utiliser même sans l'accordage d'un groupe.** C'est en général plus difficile, et ça peut être discrètement frustrant (sauf à respirer trèèès manifestement, et encore), mais ça peut être bon tout de même. Dans nos contextes quotidiens, pratiquer l'écoute empathique et la parole consciente peut même créer parfois des situations extraordinaires – ce qui n'est certes pas toujours confortable pour tout le monde.

Pour finir, partageons quelques mots sur une pratique silencieuse de plus en plus répandue dans les cercles de paroles : ça peut être troublant pour qui n'en est pas averti-e de voir soudain sa voisine agiter les mains ou faire des hiéroglyphes avec ses bras. **Dans les assemblées populaires et autres dynamiques collectives émergentes ces dernières années, on utilise des « gestiques » de communication.**

Pouvant utilement servir à partager des retours à chaud sur une parole en cours (particulièrement utile pour les extraverti-e-s qui n'aiment pas écrire), pour éviter d'interrompre et pour faciliter la circulation de la parole ou même une prise de décision, de nombreux gestes sont devenus courants, souvent inspirés de langue(s) des signes. **Dans l'Annexe13, une fiche imagée reprend une bonne part des gestes de base**, mais pas tous : les usages varient selon les cercles, et de nouveaux points d'accord peuvent émerger rapidement rendant d'anciens codes obsolètes.[83]

Là encore, l'essentiel est de s'accorder collectivement. Peu importent les traités et les manuels, pourvu que nous puissions intégrer avec bonheur les sociocultures locales… Et sinon au pire il nous restera toujours à portée de main cette gestique universelle : la baffe dans la gueule.

3.6 Quand ça va mal

Parfois le cercle se laisse entraîner vers son cauchemar. Une dispute éclate entre deux, entre trois, qui met tout le monde mal à l'aise, nous ôte même le goût d'agir ensemble encore. Comment avons-nous fait pour en arriver là ? Quel *accord* s'est donc conclu entre nous, sans le consentement de personne finalement ? **Comment avons-nous laissé ce *rêve* qu'est notre vie**

83 Ainsi pour la désapprobation, certaines assemblées utilisaient plutôt les bras croisés sur la poitrine ou au dessus de la tête, mais Nuit debout (dont les gestiques ont bien circulé et qui sont en ligne encore sur le wiki) en utilisa d'autres encore, et une variante aussi pour appeler le silence (1.6) En plus du geste d'auto-désignation mentionné plus haut (3.1), rajoutons encore que parfois une main levée peut être un geste simple pour signifier « *Vrai aussi pour moi* » (nuance sensible d'accord), auquel cas il vaut mieux le distinguer clairement du doigt levé pour la demande de prise de parole basique.

dériver ainsi ? Qui connaît le toltèque best-seller aura repéré que j'ai employé à l'instant les mots « accord » et « rêve » à peu près dans le sens que propose Don Miguel Ruiz[84].

Ce chirurgien, aussi chamane et fils de chamane, qui a changé en partie de voie après une expérience de mort imminente, a partagé cinq grands principes avec nombre de lecteur-ice-s, pour leur plus grand bénéfice (et celui de son éditeur, qui en a fait plusieurs tabacs). Ils constituent ensemble un autre agencement qui pourrait bien être mis en parallèle de celui que nous venons de détailler, pour en renforcer l'effet. **Si les conflits que nous traversons naissent en fait plus ou moins toujours d'un malentendu** (1.5)**, alors les *Accords toltèques* proposent des balises pour en éviter les principaux types.**

On trouvera une affiche en annexe qui détaille autrement ces cinq maximes.

L'accord toltèque…	**… peut éviter les malentendus fondés sur…**
« Que ta parole soit impeccable ! »	… des paroles violentes, maladroites ou excessives.
« Ne fais pas de suppositions ! »	… des projections diverses concernant soi-même, les autres ou le monde où nous sommes.
« Quoiqu'il arrive, n'en fais pas une affaire personnelle ! »	… les dérives de l'ego et diverses identifications à des croyances relatives concernant « qui je suis ».
« Fais toujours de ton mieux ! »	… les reproches adressés aux autres (ou à soi-même) concernant en particulier l'action.
« Sois sceptique, mais apprends à écouter ! »	… les intentions réelles qui nous animent, ici-bas.

Connaissons-nous d'autres malentendus encore ? C'est pas mal, déjà ! Et au besoin il sera toujours temps d'aller retraduire une sixième maxime, non sans vérifier au préalable si c'est bien avec le consentement des peuples toltèques d'hier et d'aujourd'hui.

Si nous étions capables d'appliquer de tels accords avec intelligence, tout irait parfaitement bien, sans doute. Mais ce n'est souvent pas le cas, et nous rencontrons parfois dans les cercles « nos ombres », comme on les appelle parfois en les qualifiant même de « sombres » ou de « dorées », pour bien distinguer toujours le vice de la vertu. D'autres parlent de nos « dragons », de nos « démons », de nos « peurs » ou encore de ces « parts de nous » (2.6) que nous ne savons pas bien voir. Petites misères ou splendeurs-quand-même, souffrances-sans-fond-reconnu-par-l'expérience et richesses honteuses : c'est rare encore d'être complètement à l'aise avec tout ça (2.2)

Ainsi la plupart du temps, nous n'acceptons pas volontiers ces manifestations d'inconscience au sein du collectif. Lorsqu'elles ont lieu, surtout inopinément, ça nous fait violence, et il peut nous sembler que l'un-e ou l'autre de nous « va mal », de fait – et ça peut très vite résonner pareillement pour d'autres, de sorte que parfois « ça va mal », voire même que « rien ne va plus » dans le cercle.

Alors, tout ce que nous avons vu jusqu'ici peut être éprouvé. Nous voilà à l'exercice : c'est moins facile de rester bienveillant-e quand tout le monde est sous tension. Qu'est-ce qui va mal en fait ? **Pouvons-nous encore discerner les faits et les émotions des jugements que nous leur portons ?** Le bien et le mal font assurément partie de ces jugements, et n'existent dans la nature que pour l'esprit d'*homo sapiens*. Ils relèvent des choix de notre expérience humaine, depuis ce fameux fruit de la connaissance de la dualité (cf Horizons, « système fluide »).

Qu'est-ce qui (me) fait violence, dans telle situation ? La violence, pareillement, n'existe pas sans une intelligence pour la considérer ainsi. Je peux objectivement parler des forces qui s'exercent, et les qualifier de brutales peut-être, voire de cruelles même[85]… mais **la violence est toujours liée à un acte non-consenti par l'autre / les autres (ou par moi)**, et donc à cette notion d'acceptation (ou de refus) *subjective* : elle existe dès lors que quelqu'un-e la reconnaît en tant que telle.

Par exemples, si je ne suis pas d'accord avec ton mouvement, il me fait violence peut-être, tout tranquille qu'il puisse paraître pour toi. Si je refuse ton interprétation de ce que je vis, elle peut

84 L'accord est ici compris comme un consentement que nous donnons en fait, consciemment ou non, à des croyances particulières qui constituent le fondement de notre réalité… illusoire : « chacun-e vit son propre rêve », même s'il se partage plus ou moins (« Ne vous laissez pas prendre dans le rêve des autres » disait aussi Gilles Deleuze, dans un autre style). Voir Annexe11 et les deux livres *les Quatre accords toltèques* et *le Cinquième accord toltèque*, Jouvence.

85 Du moins au sens où Antonin Artaud emploie par exemple le mot dans *le Théâtre de la cruauté*, Folio : une puissance vitale qui s'exerce, sans se préoccuper des possibles dégâts, des forces contraires.

me faire violence aussi (dans la mesure, du moins, où tu l'exprimes devant moi), toute anodine qu'elle puisse te sembler. Si même tu parles de quelqu'un-e autre encore avec acrimonie, je peux trouver cela violent… pour moi ! car l'autre n'est-ce pas, ça le / la regarde, je n'en sais rien : peut-être que ça lui conviendrait bien. **La violence est toujours relative à qui la subit, ou à qui la catégorise.** Nous développerons plus loin sur la notion de consentement (5.3)

Revenons un peu autrement sur une idée déjà abordée plus haut (2.3) Ce n'est ni bien ni mal d'**« aller mal », c'est seulement un jugement porté sur ce que nous vivons.** Je peux porter un corps en pleine santé physique et me sentir très mal (à l'aise ou dans ma peau), et vice-versa : je peux être gravement malade et affirmer sincèrement « je vais bien ». De même, la « violence » n'est pas purement factuelle, et son intensité est toujours relative à la façon dont est vécue une certaine situation donnée, par ses protagonistes ou par ses spectateur-ice-s.

Certes, nous pouvons nous accorder sur nombre de situations qui feraient violence à la plupart d'entre nous, et sur des directions qui ne semblent souhaitables pour personne (c'est la notion d'« *intersubjectivité* ») – mais cet accord pourra être remis en question, dans tel ou tel contexte. Poser ces préalables n'est pas une façon de « noyer le poisson », ce n'est ni un déni de réalité ni une dérive positiviste : c'est plutôt la relative prise de recul nécessaire pour résoudre les situations difficiles[86].

Si l'on simplifie en effet, face à une difficulté comme **face à tout type de message ou d'action extérieure qui nous parvient, nous n'avons que deux types de retours possibles : la réaction ou la réponse[87]**. La réaction, c'est ce que je produis par automatisme avec mes éventuelles « détresses », sans conscience des parts d'ombre qui contribuent, des résonances qui ont été stimulées en moi. La réponse, c'est ce que je produis en conscience, après avoir pris le temps de considérer tout ce qui m'affectait, et d'ajuster mes intentions effectives (ou de me ré-ajuster à mes intentions conscientes).

De façon réductrice encore – il me semble utile parfois d'avoir des repères simplifiés à l'esprit – je peux affirmer que **réagir contribue à nourrir le problème, alors que répondre contribue à sa transformation.** Il arrive même que la transformation s'opère avant que j'ai eu le temps de répondre : la difficulté alors se résout sans mon intervention active, ce qui est plus économique – même si m'abstenir de réagir m'aura peut-être aussi demandé une grande énergie. Ainsi « quand le Maître gouverne, les gens ont à peine conscience qu'il existe » rappelle le Tao Te King.

Un « problème », est-ce autre chose qu'une situation qui nous semble un peu plus complexe et un peu moins confortable que sa « solution »… au début, seulement ? « Imite le moins possible les hommes dans leur énigmatique manie de faire des nœuds », conseille un sage occidental[88].

Mais **c'est parfois difficile de trancher, concernant « ce qui est bon » face à un problème.** Qui d'entre nous n'a pas déjà trop souvent assisté à des situations où les réactions émotionnelles en chaîne jettent l'huile sur le feu, de la petite allumette jusqu'au complet incendie ? Sont-elles parfois pourtant plus souhaitables, de telle flambées où tout ce qui doit brûler brûle, vite et sans résidu, que l'entretien coûteux des « fouées », ces énormes tas de bois constitués traditionnellement pour faire du charbon, et qui se consument des semaines à feu couvert pour fabriquer un charbon bien durable et tout aussi combustible encore ? Il n'y a sans doute pas de réponse systématiquement valable à ces questions.

La réalité est toujours plus complexe : mes paroles et mes actes sont souvent un mélange de réponse (car j'ai conscience au moins en partie de ce qui me « réactive ») et de réaction (car tels autres enjeux font que je ne veux pas attendre davantage pour traiter telle situation). Pour autant, savoir discerner mieux ces deux pôles m'aide en général à ne plus laisser trop s'envenimer les coopérations où je prends part, et à traiter assez tôt les conflits naissant, plus correctement.

Une fois tout cela précautionneusement posé, je peux tout de même me demander **comment répondre au mieux à un « ça va mal », un problème qui résiste ?** Il est assez rare, en fait, qu'un problème stratégique ou opérationnel résiste très longtemps – et si jamais c'est le cas, ce n'est sans

86 Cf. la fameuse citation (authentique ?) d'Albert Einstein, qu'on peut retourner ainsi : « Nous résoudrons les problèmes avec un autre mode de pensée que celui qui les a engendrés ».

87 Je reprends ces concepts à Michaël Brown, *le Processus de la présence*, Ariane, qui prolonge en un sens le livre célèbre d'Eckhart Tolle, *le Pouvoir du moment présent*, J'ai lu.

88 Le poète René Char, notoirement engagé dans la Résistance. À ces propos (problémer, résister), voir aussi l'EM (1.5)

doute plus du ressort de ce traité. S'il s'agit d'un problème d'organisation, alors il convient de le traiter en tant que tel : nous y reviendrons (5.) Bien souvent, si ça dure ou si ça revient, c'est qu'il y a (aussi) un problème d'ordre relationnel.

Tous les problèmes relationnels sont interpersonnels : il n'y a jamais une relation problématique pour moi qui ne serait liée qu'à l'autre, ni une relation problématique pour l'autre qui ne me concernerait pas moi. **Si je rencontre une difficulté *dans une relation*, c'est forcément que j'ai contribué à la créer : je peux donc contribuer à la résoudre.** Cette notion de « responsabilité commune » peut sembler dogmatique, injuste, lourde à assumer ou difficile à admettre. Il va de soi par exemple que ce n'est pas ce qu'il convient de me dire à chaud si je subis un viol.

Entendons-nous bien : **la responsabilité n'a rien à voir avec la faute.** Il n'y a pas de faute, ni de péché originel ni de peccadille, ailleurs que dans l'esprit humain. L'erreur est le seul concept de ce champ sémantique qui ne soit pas trop entaché de jugement binaire (à mes yeux). L'erreur n'est ni une bêtise, ni une gaffe – même si elle est maladroite ou évitable.

La bavure (de l'humanité), c'est d'avoir créé l'arme à feu (et non le geste fatal d'un policier en crise). Pareillement en très raccourci, l'accident mortel c'est l'automobile (cf. Ivan Illich ou André Gorz), et les échecs c'est un vieux jeu compétitif où les ordinateurs nous battent à plate couture.

Dans le langage humain, l'idée même de faute est assez récente. Le mot qui a été traduit par « péché » dans la prière chrétienne « Notre père » par exemple, signifiait en araméen « pourri », et d'autres mots qui ont été traduits par « faute » ou « diable » renvoyaient originellement plutôt à l'« immaturité », à l'« oubli », à l'« inattention », à la « division » ou à la « contradiction ». Les cultures dominantes du XX^{ème} siècle, aussi savantes ou libérales qu'elles se prétendirent (et se prétendent encore avec vanité) n'ont pas su se libérer des dérives idéologiques des grandes religions monothéistes, dérives si contraires pourtant aux messages de leurs prophètes. Mais ne dérivons pas, nous non plus.

Blessure d'enfance plombant l'aile de bien des adultes, **la culpabilité est un sentiment presque indissociablement lié à l'idée de la faute, et qui génère beaucoup de confusion.** Souvent des situations dramatiques sont déclenchées par la recherche d'un coupable, et les traumatismes qui vont avec conduisent souvent certain-e-s d'entre nous au repli sur soi, ou pire. Quelle que soit la situation – ou plus spécifiquement le conflit – que nous considérions, en **chercher les responsabilités est une démarche profondément différente.**

La responsabilité de n'importe quoi est toujours plurielle et partagée. Ça ne signifie pas qu'une personne qui commet un acte criminel (selon telle loi), ou qui se retrouve à faire vivre aux autres une violence (selon leur ressenti), en soit plus ou moins innocente. *Dans une vision holistique*, elle en est toujours pleinement responsable… autant même *que de son éventuelle irresponsabilité* (effets d'un psychotrope, troubles mentaux, jeune âge, etc.), qui ne fait rien que de conférer *davantage de responsabilités à d'autres* (parents, tutelles, société, etc.)

Allant plus loin encore que la responsabilité commune (qui relève du paradigme pluraliste vert, 2.7), **la notion de « responsabilité intégrale » nous invite à considérer *tout ce que nous vivons* comme relevant pleinement de notre responsabilité.** Ainsi, dans une relation, ça n'est même plus « 50 / 50 » : nous sommes tou-te-s deux responsables à 100 %. Dans un cercle, idem : la responsabilité se partage sans pour autant se diviser. Saisir ceci avec finesse, c'est une condition pour accéder vraiment à la compréhension systémique (2.7 et Horizons) et pour sortir enfin des processus d'(auto-)exclusion, et des « jeux » grossiers ou raffinés de la violence ordinaire.

Nous n'y sommes pas encore tou-te-s prêt-e-s. Je ne prétends pas que les processus qui suivent, ainsi, puisse concerner *facilement* les situations de violence les plus extrêmes, encore courantes dans l'humanité aujourd'hui, atrocités meurtrières ou génocides – même si je crois que c'est bientôt à notre portée. Je ne prétends pas, non plus, ne plus jamais avoir à m'en remettre aux méthodes classiques de l'ancien monde, avocat-e-s, tribunaux ou pénitenciers… faute de mieux. Mais j'aimerais bien que nous avancions collectivement sur ce sujet !

Et en attendant, **nous sommes sûrement capables déjà de traiter à nos échelles de façon satisfaisante la plupart des difficultés qui surviennent dans nos collectifs,** difficultés tout aussi significatives peut-être, mais bien moins terribles tout de même que celles que nous venons d'évoquer.

Pour traiter un problème relationnel qui résiste, dans toutes les organisations émergentes, on retrouve le même genre de processus, avec trois niveaux. **Pour commencer, les personnes concernées par le conflit sont invitées à chercher à résoudre les choses par elles-mêmes** : si elles en sont capables, ça épargnera l'énergie des autres, et c'est la reconnexion la plus simple à organiser, sinon la plus facile à vivre.

Il arrive couramment qu'un problème ne soit vu comme tel que pour l'une des parties, et ce peut classiquement alors être un problème surajouté pour l'autre : déni, invisibilisation, absence de reconnaissance (ça se joue même aussi en nous : que les parts « bourreau » reconnaissent la souffrance des parts « victimes », cf. 2.6 et Annexe12). Lorsque la culture collective intègre l'importance des relations saines et fluides et la prise en compte des besoins de chacun-e, cet écueil tend à disparaître : il devient plus difficile de répondre « ça ne me concerne pas » dans une organisation où l'on a passé du temps à parler collectivement de la culture du conflit.

Au premier niveau, la difficulté se résout par un dialogue direct et / ou grâce aux espaces d'écoute que chacun-e peut trouver de son côté, permettant de « dégonfler » suffisamment la situation de tension pour que ce soit satisfaisant pour tout le monde.

Si la tension atteint un seuil menaçant à l'échelle de l'organisation (forte tentation de départ d'une des personnes concernées, typiquement), et **s'il semble impossible de dénouer l'affaire ainsi, alors il est bon de demander un soutien plus formel : deuxième niveau.** Là aussi, par économie, on commencera en général par faire appel à la médiation simple d'une tierce personne.

« Médiation » est un mot qui peut faire peur, un peu comme « thérapie ». C'est pourtant pareillement un processus qui dans la plupart des situations peut rester relativement léger et sembler naturel. Il ne nécessite pas forcément une grande expertise, quoi que pratique et expérience puissent être préférables. Parfois, ça semble approprié voire indispensable de faire appel à un-e professionnel-le extérieur-e[89], et parfois on peut faire appel aux ressources locales.

Ainsi souvent un-e membre du cercle, qui connaît les personnes et la situation concernées, peut faire un-e bon-ne médiateur-ice. Le fait qu'iel ait envie de résoudre un problème qui nuit à « son » organisation peut constituer un bon point, *à condition* que cet intérêt personnel demeure modéré et ne risque pas de générer d'autres vives tensions, en réaction.

On peut aussi chercher quelqu'un-e dans un autre cercle de l'organisation ou encore ailleurs : l'essentiel dans un premier temps est la légitimité de l'intervenant-e. Cette légitimité repose avant tout dans la confiance suffisante des parties dans sa relative impartialité. Ou plutôt, dans sa capacité à épouser le point de vue des différentes parties : **un-e médiateur-ice cherchera à être « pluri-partiale », voire « omni-partiale »**, autant que possible – car la neutralité totale et l'absence de jugement ne se rencontrent guère, dans l'humanité. « Nous avons la même capacité à nous arrêter de juger que nos ongles à arrêter de pousser » dit Dominic Barter (voir ci-dessous).

Pour compenser cela, sa capacité d'écoute et de compréhension profonde sera importante, bien sûr, y compris aux niveaux émotionnels les plus intenses (2.) En effet **l'essentiel de l'ouvrage d'une médiation consiste à reformuler avec intelligence et empathie les perceptions des diverses parties** (3.4), sans y apporter d'autre nuance que celles qui permettront de discerner au mieux, et d'une façon qui convienne à tout le monde… les faits, des jugements et des interprétations, tiens, tiens ! Et les émotions, des besoins, *et cætera* : tout cela ayant bien sûr sa raison d'être.

Une variante possible est de simplement faciliter la compréhension mutuelle, en demandant à chaque partie de reformuler elle-même l'autre à son tour, puis de vérifier si la reformulation convient, en face, et de poursuivre jusqu'à ce que ça « *matche* » dans les deux sens. C'est la posture de facilitation « restaurative » (voir ci-dessous) : elle n'intervient plus alors que pour tenir le cadre, et au cas particulier où un accord serait donné entre les parties alors qu'elle perçoit de son côté un franc décalage : « *j'ai entendu aussi [cela] et ça n'a pas été reformulé… est-ce qu'on laisse ça de côté, ou bien est-ce que c'est important ?* »

Une fois l'ouvrage symbolique de compréhension accompli, les « solutions » pratiques se trouvent en général d'elles-mêmes – et pour cause : dans un conflit d'ordre relationnel, ce qui doit être résolu est avant tout d'ordre relationnel. « Quand ça marche », cet essentiel-là a eu lieu avec le

89 Les organisations professionnelles de médiateur-ice-s nuanceraient peut-être davantage… Ici comme ailleurs, la professionnalisation ne concurrence pas le développement démocratique des bonnes pratiques, au contraire, et elle a tout son sens pour veiller à une déontologie en milieu institutionnel, sécuriser des dimensions juridiques ou économiques sensibles, appuyer auprès du législateur des médiations préalables aux démarches en justice, etc. Et, pour répondre à nos besoins d'autonomie et de confiance, qui ne connaît pas (quelqu'un-e qui connaît) un-e médiateur-ice pro à qui faire appel ?

processus de médiation lui-même, de façon discrète ou manifeste. Les actes de réparation ou les ajustements à venir ont bien sûr toute leur importance aussi, et sans doute que l'on préférera veiller avec attention à leur bonne réalisation. Ils sont le prolongement, le « sceau », la preuve matérielle de cet accomplissement fondamental : nous nous sommes compris-e-s.

Pour le / la médiateur-ice, *avant, pendant et après*, la posture juste demande une grande attention, et autant de présence que possible. Pendant, il s'agit au fond d'éviter au maximum les réactions (même invisibles), et de faire confiance aux réponses qui émergent déjà entre les parties – du moins, dans un premier temps. Il peut s'agir aussi parfois de proposer, une fois qu'une étape semble accomplie (et avec la satisfaction qui l'accompagne), de laisser mûrir ou reposer l'histoire, et de prendre un prochain rendez-vous. Avant et après, il s'agit de veiller à la sécurité et à la stabilité de l'ensemble du processus, à la fois vis-à-vis des personnes engagées dans le conflit (rendez-vous clairs, échanges simples, etc) que vis-à-vis de soi-même. Sur ce dernier point, il est indispensable de bénéficier du soutien de la communauté, d'un groupe de pairs ou d'autres praticien-ne-s encore (supervisions, intervisions, etc.)

Comme pour la facilitation, il n'y a pas de médiation parfaite ou « héroïque », et il peut arriver en tenant ce rôle-là d'être « réactivé-e », touché-e, en résonance sympathique ou compassée avec tel-le ou tel-le… et par là-même de sortir de la qualité de neutralité relative que requiert le rôle. Ce n'est pas trop gênant, à condition d'en avoir conscience. Il est alors possible de vérifier s'il est préférable de s'interrompre ou de poursuivre – et au besoin les autres adultes engagé-e-s dans le processus pourront aisément, s'il aboutit, pardonner à la personne qui leur aura rendu ce service ses éventuels pas de côté. Il pourra être bon alors de formaliser ce feedback, afin de « dérôler » au mieux la médiation (4.6), et pour celle-ci, de partager aussi ce retour-là dans le cercle de pratique.

Si cette façon de faire n'aboutit pas bien non plus, peut-être que la tension-là concerne en fait un collectif plus vaste. **Le troisième niveau de résolution de conflit convoquera au besoin ce collectif-là au complet** : soit le cercle existant déjà d'une équipe constituée, soit un cercle constitué pour l'occasion (si la tension apparaît entre des membres de différents cercles par exemple), soit encore un groupe plus vaste, rassemblant toutes les personnes concernées au sein d'une organisation ou d'une communauté.

La difficulté relationnelle initiale prend un nouveau sens en devenant plus formellement « difficulté commune », partagée pareillement par chacun-e de celles et ceux qui sont rassemblé-e-s là. Un tel processus impacte de fait fortement le collectif, économiquement, énergétiquement, symboliquement. Veiller à ce que ce soit perçu par tou-te-s comme une bonne occasion d'apprendre et d'évoluer (4.7) est nécessaire pour éviter la stigmatisation des personnes qui sont à l'origine d'un tel événement.

Il existe divers processus de médiation collective élaborés, qui reprennent en général les principes et le modèle de base d'une médiation interpersonnelle, en rajoutant des espaces de concertation entre les collectifs qui forment des parties solidaires. Ainsi, ce n'est plus forcément le porteur initial du conflit qui va aller lui-même à la rencontre de l'autre, chaque groupe étant en mesure de rencontrer l'autre (les autres) par l'intermédiaire d'un-e ou plusieurs porte-parole(s).

Nous ne détaillerons pas ces processus, qui peuvent aussi être construits en fonction des besoins par un collectif apprenant et créatif. Pour boucler ce chapitre, évoquons en revanche une approche extrêmement inspirante : les systèmes restauratifs.

Pour qui l'a éprouvée, **la justice restaurative peut apparaître comme l'innovation majeure qui viendra recycler tous nos anciens systèmes de régulation policiers et judiciaires**. Une telle vision peut sembler utopique… et elle l'est ! Mais les utopies offrent des horizons. L'île de Thomas More[90] n'est pas perdue au fond d'un océan, elle émerge en archipel sur nos terres fermes quand les consciences y sont prêtes : et qui sait à quel rythme peuvent changer les consciences ?

Cette approche me semble être en tout cas un pan déterminant de socioculture nouvelle. Son (co-)fondateur Dominic Barter est lui aussi convivialiste et il est facile d'enrichir, en cherchant sur internet, les éléments sommaires que j'en présente ici[91]. Les principes de base des systèmes restauratifs sont lisibles en résumé dans le petit tableau page suivante (un peu binaire sans doute et cavalier vis-à-vis des efforts entrepris par les diverses personnes qui contribuent à notre vieux système judiciaire, mais qui donne tout de même bien les directions).

90 *L'île d'utopie* est connue pour être le premier livre décrivant une société idéale… et qui n'existe pas encore (Horizons)

91 En français, on peut consulter avant tout le wiki « systèmes restauratifs ». Dans le Mooc « gouvernance partagé », Julien Berlusconi propose une vidéo « Approche systémique et positive des conflits » qui est une bonne entrée en matière.

	Système Punitif	Système Restauratif
Origine	Acte commis par un individu. Agresseur / victime.	Acte réalisé par une personne qui fait partie d'une communauté. Auteur / récepteur.
Stratégie	Inculpation, accusation et système de défense (voire déni).	Expression mutuelle et prises de responsabilités.
Levier	Peur.	Volonté de contribuer.
Mise en œuvre	Sanction, application de la peine. Exclusion (au mieux réparation ayant un lien indirect avec l'origine).	Projet d'action. Remise en lien.
Résultat	Cercle vicieux : récidive, prise de conscience limitée, méfiance et escalade de violence.	Cercle vertueux : évolution, prise de conscience aboutie et partagée, confiance et diminution des tensions.

L'approche restaurative nourrit les besoins de sécurité et de justice auxquels aspire aussi la justice punitive, mais leur associe les besoins de compréhension, de paix et de sens plus vaste, en cohérence avec un système socioculturel lui-même juste et bienveillant.

Elle consiste, avant tout, à clarifier collectivement la communauté en même temps que sa relation au conflit, et à définir la façon de traiter ceux-ci en son sein – par exemple en détaillant les différentes étapes évoquées ici. Une ultime étape possible, moyeu du système, est de convoquer un « cercle restauratif ».

Lorsqu'un sujet le nécessite, un membre de la communauté peut faire appel à une facilitation qui convoque alors et s'entretient avec l'ensemble des personnes concernées. Dans le cercle ainsi rassemblé[92], chacun-e des parties présente son point de vue, et l'autre le reformule jusqu'à ce qu'il y ait un accord sur ce qui a été dit et entendu, là aussi avec le soutien du / de la facilitateur-ice. Lorsque cela a eu lieu, chacun-e des membres du cercle est invité à exprimer à son tour ce que tout cela lui fait, et comment il / elle prend sa part de responsabilité dans l'histoire, et une réparation concrète est décidée. Un « après-cercle » rendra compte déjà de tout cela. **Chacun-e dans la communauté grandit en conscience de cette conflictualité collectivement transformée.**

Tout cela peut sembler candide – mais ne naissons-nous pas tou-te-s innocent-e-s ? Les cercles restauratifs sont nés dans les favelas de Rio de Janeiro, où la violence n'est pas une abstraction. Leur effet sur les communautés est important depuis leur développement dans les années 90, et c'est un long chemin. Les quelques mots posés ici ne disent bien sûr pas grand-chose de la profondeur et de la cohérence de l'ouvrage co-créatif et coopératif de facilitation que peut représenter la mise en place de systèmes restauratifs pour nos communautés : c'est à vivre.

En Suède, où l'on souffre bien moins, dans l'ensemble, des difficultés économiques qu'au Brésil, le record mondial de faible criminalité semble pouvoir être lié (au moins en partie) à l'interdiction de tout châtiment corporel sur les enfants, depuis trente ans. **Qui doute encore qu'une culture de paix durable et entretenue génère effectivement la paix ?**

Avec de telles façons de traiter « ce qui va mal », nous commençons à voir poindre qu'un « ça va mal » n'est rien d'autre qu'un passage difficile vers un « ça va bien et même ça va mieux en fait »… Une souffrance qui reste tue, cachée, négligée ou à peu près tolérée, en fait même franchement admise voire carrément structurellement institutionnalisée par la communauté qui la produit, peut facilement constituer l'amorce d'une – ou même de nombreuses – explosions. De Columbine à Gaza ou au conseil régional, des chocs de civilisations aux misères sexuelles en passant

92 Il peut y avoir une nuance avec cet élément de nomenclature posé ici (1.intro) car le « cercle » restauratif est potentiellement très large. On peut même imaginer des enregistrements et retransmissions télévisuelles de certaines rencontres restauratives, qui seraient susceptibles de concerner la communauté humaine au-delà du « Nous » initial, si c'est pleinement consenti par les parties prenantes bien sûr, et que l'intention est ajustée.

par les républiques, **le fait de mettre à jour les tensions (4.7) est l'étape nécessaire à leur reconnaissance et à leur résolution.**

Rendons célèbre entre nous ce que le « mal a dit », les maladies de nos collectifs : célébrons-les bien pour aller au mieux.

3.7 Célébrer

Où que ça aille, en bon ou en pire, que ça soit facile ou bien ardu, que tout le monde s'y retrouve ou que certain-e-s se questionnent, **quoiqu'il arrive, nous avons besoin d'espaces-temps collectifs pour pouvoir le nommer, le formaliser, le transformer**. Qu'il s'agisse de temps formels ou de joyeuses fêtes hors-cadre, s'y nourrit en tout cas sensiblement le même besoin, fondamental pour tous les cercles : la célébration.

Ce mot, qui a été souvent associé aux faits religieux, peut encore disconvenir dans certains contextes méfiants à cet égard. Je l'emploie ici car il n'a pas d'équivalent simple et satisfaisant, mais on peut le remplacer au besoin dans une communication publique par des périphrases intégrant l'idée de fête, d'évaluation et de partage autour de ce qui a été accompli.

J'ai mentionné déjà plus haut le Rêve du dragon[93] : avec cette approche initiée par l'australien John Croft, **nous pouvons apprendre à reconnaître quatre grandes phases dans l'élaboration de tout projet** – qui correspondent aussi à quatre grands types de personnalités, enclines davantage à telle ou telle de ces différentes « énergies » (voir le schéma dans l'Annexe4). Deux de ces phases sont bien identifiées partout dans nos modes de fonctionnement occidentaux, si tournés vers l'extérieur : le plan et l'action. Les deux autres, leurs nécessaires pendants d'intériorité, sont encore trop souvent bien moins valorisées, alors qu'elles sont tout aussi nécessaires à des réalisations pérennes et équilibrées, et de plus en plus à mesure que se manifeste le changement de cap : le rêve et la célébration.

Le rêve a lieu dans le même espace théorique que le plan, mais il se nourrit plus volontiers dans le silence et la nuit, d'introspection, de promenades et de désirs singuliers. Sans le rêve il n'y a plus d'élan, plus de pouvoir créateur, sans lui plus rien de neuf ne pousserait chez nous les humain-e-s. Pour passer du rêve au plan, en facilitation collective, il faudra renoncer à ce qu'il avait de strictement individuel : faire le deuil de ce qui n'était le rêve que d'un-e seul-e, pour qu'il puisse devenir l'objectif d'un cercle (ou au-delà). Le rêve baigne tout le présent traité (et tout spécialement la section 4.5)

La célébration est tout aussi indispensable, une fois l'action accomplie (et de façon fractale, à chaque étape du processus). Elle nous ramène vers la théorie, mais elle est encore bien ancrée dans la pratique : il s'agit de prendre la mesure, ensemble et aussi chacun-e pour soi, de ce qui a eu lieu, et de le marquer d'une pierre blanche, de l'ancrer dans l'espace-temps et dans nos consciences. Qu'avons-nous appris, compris, retenu ? Où et comment avons-nous été touché-e-s, transformé-e-s ? De quoi sommes-nous fier-e-s, et qu'est-ce qui nous a brassé ou déplu ? Quels doutes, et quelles certitudes ? À qui et comment souhaiterions-nous exprimer une gratitude, un coup de chapeau ou la trace d'une tension ? Qu'avons-nous encore à digérer, à intégrer, à mieux saisir ?

Le rêve du dragon, comme toutes les approches systémiques contemporaines, veille particulièrement à l'équilibre de ses divers éléments. Il convient de mettre un accent particulier sur cette dernière partie, car – plus encore que le rêve peut-être, qui se réfugie plus facilement dans l'invisible – **la célébration est souvent négligée, amputée d'une part de sa valeur, si précieuse pour l'évolution du collectif.** Nous pouvons nous en excuser : pour la plupart d'entre nous, là encore, les usages socioculturels de nos entourages ne nous ont pas appris cela.

Ce peut être assez simple, pourtant. De telles questions peuvent être abordées sans grand cérémonial ou sans grande pompe, juste en prenant soin de les poser. Ça peut se faire à des occasions très différentes, du cercle de parole en conscience à la sortie au sauna en passant par la suprise-party ou le framapad[94] : **il y a toutes sortes de célébrations.**

Prendre le temps de ces retours sur l'expérience, et de les partager avec le cercle concerné, de quelque façon que ce soit, pose les fondements sensibles d'une juste évaluation. **Une bonne**

93 Cf. notes 40 et 67 ci-dessus.

94 Framasoft est la grande asso française de développement des outils logiciels libres et de leur culture (4.1)

évaluation amorce un circuit de *feedback* nécessaire au bon équilibre de l'écosystème. *Feedback* signifie littéralement « nourrir en retour » : on peut aussi dire « rétroaction » en français… mais notre langue n'a-t-elle pas toujours été ouverte aux métissages ? Si les boucles de feedbacks sont bloquées ou peu fluides, l'organisation risque de se retrouver incapable d'évoluer de façon adaptée à son environnement, de stagner et / ou de s'effondrer.

Basiquement, c'est déjà veiller à ce qu'il y ait un temps de clôture formelle à la fin de chaque rencontre, qui laisse l'espace du retour (ou du moins / et en plus, un espace pour cela *a posteriori*, au besoin). Une telle « déclusion » peut prendre différentes formes, la plus simple étant comme pour l'inclusion un bête et basique tour de parole (Annexe13).

La notion d'évaluation peut être douloureuse ou confuse pour certain-e-s, du fait d'avoir été trop associée à du quantitatif, à des performances chiffrées plutôt qu'à des réalités plurielles et subtiles, et du fait d'avoir confondu le faire et l'être. Si nous distinguons nos actions, individuelles et collectives, de qui nous sommes, ce qui est évalué est bien *ce que nous avons produit*, et ça n'impacte que très indirectement notre identité. Les notes que pour beaucoup nous avons reçues à l'école sont des évaluations si pauvres ! Et les commentaires qui vont encore avec ne sont pas toujours assez enrichissants non plus pour faire contre-poids.

Pour reprendre l'exemple simple d'une amie, si j'évalue son taboulé (avec son consentement bien sûr, voire même à sa demande), ce n'est pas pour lui assigner une note en tant que cuisinière, ni pour décerner un absurde prix du « meilleur taboulé » : de tels classements n'ont guère de sens. En revanche, je suis content de l'aider à améliorer son taboulé de la prochaine fois – ou de l'encourager à refaire juste consciencieusement le même, tellement je le trouve bon comme ça. Dans les deux cas, il va de soi pour elle qu'il s'agit bien du goût de *mes* papilles : **toute évaluation personnelle est subjective, et plus une évaluation est collective, plus elle est nuancée.**

Certes il n'est pas toujours évident pour tout le monde de parvenir à distinguer le « faire » et l' « être », l'action et l'identité de qui la porte… et il est parfois utile (voire légalement contraint) d'évaluer *globalement* toutes les actions ou toutes les compétences de tel-le d'entre nous : ça peut faire très peur, surtout si notre estime de nous-même a souffert d'un parcours scolaire ou professionnel discriminant, de vexations intimes liées aux épreuves et aux capacités, etc. Là aussi pourtant, **l'évaluation humaine est toujours liée à un contexte donnée** : bilan de compétences avec le réseau lambda, processus dans la boîte bidule, sentence du jury truc ou rejet du milieu machin… l'être infiniment subtil et complexe que tu es, qui pourrait l'évaluer en entier, même approximativement, sinon Shiva-Shakti ?

Là aussi surtout, **l'évaluation peut reposer au moins autant sur des dimensions sensibles et expérientielles que sur des savoirs ou savoir-faire objectivés**. C'est sans doute une façon plus juste de célébrer un « qui je suis » moins formaté déjà par les critères normatifs de la compétitivité, par exemples, que de reconnaître la valeur des blagues que je partage avec mes collègues quand on me paye une bière, de tout ce que j'ai appris de la nature dans mes rêveries de promeneur solitaire ou de mon talent pour crocheter les portes (même s'il m'a conduit en prison par le passé).

C'est le cas par exemple dans les démarches de « parcours de vie », initiées par Henri Desroches, qui valorisent les savoir-être, les savoir-agir et les connaissances empiriques, issu-e-s de toutes les expériences, conventionnelles ou non. C'est le cas aussi des démarches d'évaluation qualitatives engagées au sein de certaines entreprises pour répondre à l'obligation légale annuelle : auto-analyse ou regard encourageant porté par les pairs plutôt que verdict diagnostiqué comme une sanction par la hiérarchie.

Regarder nos talents et nos lumières avec cette fondamentale confiance bienveillante en nous-mêmes, c'est passer d'une grossière échelle de valeur à la richesse de paysages évolutifs. Plutôt que de nous figer dans une « identité » qui peut être sujet de souffrance (du fait de la reproduction du « même » qui s'entend déjà dans la racine du mot : « *idem* »), une telle approche peut nous aider à intégrer la notion dynamique d'« ipséité »[95], une identité en mouvement (grâce au possible renouveau qu'il y a toujours en « soi », mot sur lequel le mot elle est fondée : « *ipse* »). Nous reviendrons aussi sur la notion de « désidentification » (5.2)

De même l'évaluation des actions et des projets a tout intérêt à ne pas se cantonner aux résultats nets mais à bien intégrer les pertes et bénéfices symboliques, les conséquences subtiles et

95 C'est le nom d'un album du rappeur Damso et le sujet d'un autre article du blog "persopolitique"...

l'ensemble des interactions produites. **Un bilan est toujours équilibré, au final** : même les dimensions qui peuvent sembler insatisfaisantes sont toujours riches d'enseignement, de perspective d'amélioration, de renouveau. Dans certaines cultures entrepreneuriales, les expériences désastreuses sont valorisées comme les gages potentiels d'un meilleur avenir, plutôt que comme risques d'échec récurrent.

Qui veut faire « table rase » retrouvera d'ailleurs vraisemblablement sa table « toute encombrée pareil ». **Qui passe à autre chose sans se donner l'espace-temps d'intégrer ce qui a eu lieu zappe son propre esprit** – voire se prive d'un festin essentiel pour son âme.

Pour que l'équilibre soit au plus juste, et favorable à engager le devenir, à forger de nouveaux rêves, **c'est une excellente chose de ritualiser la gratitude,** de se faire des fleurs et de partager de joyeux indicateurs de bonheur ou de réussite. Certaines organisations se rassemblent régulièrement pour un temps d'échange collectif de remerciements ou de cadeaux. L'acte de celui qui prend ainsi la parole au milieu de tout le monde pour rendre un hommage à une autre personne du cercle est puissamment symbolique, et fait du bien A. à ellui, B. à l'autre, et CDEFGQ. à tout le monde. Quelle différence il y a entre les primes au mérite excitant jalousies et compétition et une telle reconnaissance spécifique d'un acte de bravoure ou d'éclat !

Dans certaines organisations, on fait circuler des « chaudoudous »[96] : des petits mots de congratulations et des retours encourageants. Ces pratiques ouvrent petit à petit l'espace d'une culture de la célébration où, au-delà du papier et du rituel, spontanément se partagent des temps dédiés pour se dire tout ce qui nous fait du bien, ou encore des échanges de services, de massages ou de câlins – ou simplement, de chaleureux serrements de mains. On voit pousser des corbeilles de fruits et même des zones de gratuité, des potagers : **les différents « langages de l'amour »[97] sont bientôt tous de la partie !** et il y a bien besoin de chacun d'entre eux pour que la communication entre nous demeure fluide et saine.

Une fois cet équilibre atteint, comme on l'a évoqué déjà (2.7), il est plus facile de nuancer les partages, voire même de mettre parfois respectueusement sur la table ces gros paquets de crasse dont il faudra bien tenir compte aussi, et donc les évaluer vraiment en conscience, pareillement. **On se coltine bien mieux la merde quand on est blindé-e-s de tendresse** – absurde image bien sûr, car que vaudrait une cuirasse molle comme notre propre peau ? Nous cherchons bien plutôt à tomber les armures inutiles, même si parfois nous sommes en droit de prendre des gants.

Ce dont nous nous souvenons de nos parcours, enfin, détermine comment les poursuivre. La façon dont nous les inscrirons dans des formes partagées, dont nous nous les raconterons par la suite, entre nous et aux autres, est absolument essentielle : elle oriente autant la lecture du passé que les projections dans l'avenir. Compte-rendus de réunions ou récits d'aventures, notes et schémas de gouvernance et chemins en images déroulant les anecdotes mémorables : ces différentes inscriptions symboliques, qu'elles soient peinturlurées, écrites ou orales, fondent toutes ensemble notre histoire collective et par là-même notre culture présente[98]. Elle pourront enfin aussi en inspirer d'autres encore, mémoire vivante revivifiée par l'expérience nouvelle de ces autres collectifs, aussi différente soit-elle. Un tel partage, qui plus est, bénéficie aussi possiblement au collectif-source, en terme de réputation autant que de possible rétroaction, là aussi, des expériences analogues.

Ainsi, **pour aller de l'avant, nous avons besoin de « marquer les coups », formellement chaque fois que possible** à travers récits et traces construites et processus collectifs… et aussi, ou du moins *a minima* de façons informelles à travers dérives spontanées, traces aléatoires et échanges hors-cadre : selon les cercles et les projets, nous apprendrons à développer les bonnes façons de faire. Si ces célébrations se font dans l'esprit juste, ce que nous en tirerons pour la suite ne sera pas binaire, dur et culpabilisant, mais complexe, joyeux et nourrissant, nous donnant le souhait d'améliorer nos ouvrages.

96 Le mot lui-même vient (non de Rudolf mais) de Claude Steiner, *le Conte chaud et doux des chaudoudous*, illustré par PEF, Interéditions. Le texte est aussi en ligne.

97 Voir *Les 5 langages de l'amour*, Gary Chapmann, Quotidien malin (Paroles, cadeaux, services, moments, toucher).

98 La « culture des précédents » est à la fois un concept de *Micropolitique des groupes, op. cit.* et le nom d'une collection des éditions du Commun, où notamment Benjamin Roux a publié récemment *L'art de conter des expériences collectives.* En s'appuyant sur la BD *la Communauté*, la filmographie de Ken Loach ou les trajectoires révolutionnaires de *Constellations*, il montre comment les « alternatives » peuvent faire front face aux « *storytellings* » encore dominants au sein d'une « mythocratie » traversée de luttes communicationnelles : en passant justement de la trace sauvage au récit organisé. Voir encore sur ce thème *Bâtir aussi*, avec les ateliers de l'Antémonde.

Ainsi par exemple, en rédigeant ce traité de facilitation, j'honore la mémoire de la Dynamo, je donne de l'énergie à Socioculture3.0 et je partage des clés qui seront, je l'espère, utiles à bien d'autres organisations encore.

Ces ouvrages où nous sommes engagé-e-s ensemble (1.), conscient-e-s de qui nous sommes ou du moins de ce qui nous traverse (2.) et des façons dont « ça » communique entre nous (3.), peuvent à présent devenir des co-créations vraiment harmonieuses… non ?

4. Chœur à l’ouvrage

Qu’est-ce qui fait chanter mon cœur ? Qu’est-ce qui me scandalise ? Ces questions naïves et fortes peuvent nous aider à ajuster notre posture personnelle… dans la perspective de contribuer au mieux aux opérations : co-créer avec tous ces sons une symphonie aussi belle que possible, qu’elle soit classique ou dodécaphonique.

La notion de *co-création* est apparue dans les années 2000, me semble-t-il, à la fois dans les milieux entrepreneuriaux et dans les milieux spirituels, pour désigner d’un côté le développement de produits ou de services en collaboration active avec une clientèle, et de l’autre la participation consciente à l'élaboration d'une réalité commune, régie par les lois d'attraction et d'équilibre (4.5 et Horizons).

Pour nous aujourd'hui, du moins pour commencer, il peut être question simplement de « processus créatif partagé avec les personnes concernées ». Toute démarche ensemble, tout projet commun mettent en jeu nos facultés de coopérer… et nécessitent aussi, pour répondre de façon adaptée aux enjeux du présent, l'inventivité, l'expérimentation et certains principes et agencements éprouvés dans les processus de création collective : c’est cela que nous allons regarder ici.

Élaborer les subtilités d’un « système de gouvernance » (5.) se fait bien plus aisément une fois que tous les éléments de base d’une culture de la co-création sont intégrés. Agilité, architectures, visualisations, constellations… autant de fondamentaux sur lesquels ce serait dommage que nos sociocultures fassent l’impasse trop longtemps. Après avoir clarifié tout cela, nous pourrons enfin faire la pleine lumière sur ce à quoi correspondent réellement les tensions qui traversent nos collectifs, et que nous avons déjà abordées, pour certaines (2.2 et 3.6 en particulier).

Mais d’abord, interrogeons-nous radicalement sur ce qu’est la créativité au service du bien commun, et engageons une petite promenade à travers quelques dispositifs élémentaires d’intelligence collective.

4.1 Créativité et communs

En constituant le cercle, nous avons rencontré d’emblée la diversité des potentiels (1.3), et tout fraîchement nous avons dit la puissance de leurs écarts. À présent, et chaque fois de nouveau, rappelons-nous encore ces forces multicolores et reconnaissons la chance qu’elles constituent pour le monde.

Dans la section consacrée à l’équivalence (3.2), j’ai mentionné la domination intellectuelle. **Ce qui domine en fait, encore souvent, ce sont *certains types* d’intelligence.** À l’échelle globale, dans nos systèmes éducatifs et économiques comme chez beaucoup d’individu-e-s, tu vois bien les pensées logiques et verbales qui sont aux commandes[99], non ? Dans certaines cultures il existe pourtant d’autres pentes : ainsi dans les milieux du spectacle et du sport, il y a souvent une sorte de « vengeance charnelle » qui fait dominer les génies du corps, dans les milieux ouvriers, on peut chercher parfois à prendre le dessus en humiliant qui manquerait d’esprit pratique, etc.

Les contributions de toutes nos intelligences sont précieuses pour un collectif – autant que pour chacun-e de nous : corporelles, émotionnelles, sonores, spatiales, ingénieuses et naturelles, poétiques et mathématiques. Une « théorie des intelligences multiples » fut formalisée par Howard Gardner au début des années 80 – après bien des sagesses anciennes à travers le monde qui en avait déjà esquissé l’idée. Puis d'autres auteur-e-s se sont intéressé-e-s à la question, proposant diverses catégorisations. On en trouvera une écriture possible en Annexe11.

Il est intéressant d'observer ces diverses polarités et les façons qu’elles ont de s’incarner, entre la faculté de juger et le bon sens pratique, l'intuition, l'imagination et la conceptualisation… Rappelons-nous simplement qu’il est peut-être intelligent mais qu’**il n’est sans doute pas très sage de penser avoir cerné tout notre esprit avec des catégories bien déterminées**, de croire l’avoir compris en entier avec une poignée de cases rigides ! Car en réalité tout est lié.

99 Y compris parfois chez des personnes qui se revendiquent de contre-culture, comme les mentalistes de l’AFDMS par exemple ? Ce qui ne nous empêchera certes pas de contribuer à *Sic Itur… ad astra, ad terra*, ou les deux en même temps.

Cette théorie est un appui utile surtout pour nous inviter à « changer de modeS de pensées », et à enlever d'éventuelles œillères culturelles, en passant. Elle peut nous aider à réaliser aussi à quel point **nous sommes tou-te-s intelligent-e-s, et susceptibles d'être créatif-ve-s là où nous sommes à l'aise.** Notons que **c'est valable à tous les âges** : l'expérience équilibre les potentiels. Nos expériences nous donnent l'intelligence rassise de comparer les données et les situations présentes avec celles que nous avons déjà vécues et de répondre en fonction ; l'absence d'expérience nous confère l'intelligence fraîche et souple d'intégrer du nouveau sans *a priori*, et de porter un regard neuf, pour qui tout est encore possible.

Pour vivre de sains ensemblages coopératifs aujourd'hui, ce principe selon lequel nous sommes toutes et tous, *au fond*, plus ou moins pareillement doué-e-s est fondamental. Comment contribuer à un cercle, en effet, sans avoir foi en ma propre capacité à le faire ? Sans voir les autres accueillir, reconnaître et saluer la richesse de ma contribution singulière ? Ce principe n'est pas pour nous une posture morale, mais une réalité toute simple, basique et naturelle – bien que nous puissions admettre que certain-e-s passent très intelligemment à côté, faute de sensibilité ou de recul.

L'« effet Pygmalion » décrit bien cette tendance naturelle qu'ont nos croyances à se réaliser. La façon dont les autres me voient oriente bien évidemment leurs paroles et leurs actions à mon égard ; celles-ci contribuent à fonder mes propres idées sur moi ; elles-mêmes conditionnent mes dits et mes actes ; ces derniers fondent le regard des autres, etc. : la boucle est bouclée. Si nous reconnaissons le potentiel créatif partout où il est, il s'épanouit. Si nous le négligeons, il se fane.

On appelle aussi effet Golem cette seconde boucle-ci, orientée en cercle « vicieux » plutôt que « vertueux ». **Un schéma résume ceci dans l'Annexe4**, à côté d'un tableau présentant, dans le même esprit, les fameuses théories X et Y d'Ewan Mac Gregor – que tout bon manager connaît par cœur depuis la fin des 60's, heureusement (*écrit-il avec un sourire moqueur mais tendre*).

Il ne s'agit pas de nier l'existence du génie ou de la surdouance, ni les joies et les souffrances qui vont avec. Certes, les tests de QI donnent des résultats valables *et* très contrastés – mais l'intelligence et les potentiels vont bien au-delà de ce que mesurent ces quotients-ci, tout élaborés qu'ils soient. Dans une perspective plus vaste, l'hyper-efficicience[100] n'est autre que la chance « normale » (et toute relative) de celles et ceux qui n'ont pas été trop brisé-e-s dans leurs désirs d'apprentissage par les croyances de leur(s) milieu(x). **Il est toujours possible de retrouver nos potentiels en intervenant aux différents nœuds de la boucle**, en soignant nos blessures, en s'encourageant avec patience – parfois quand même *vraaiiiment* beaucoup de patience einh, mais allez, j'en suis capable.

Presque toujours une même posture de base facilite la créativité : autoriser, accueillir, relier, rebondir, associer – penser en arborescence et laisser tout pousser… Surtout s'abstenir de critiquer, juger, et *a fortiori* censurer, mépriser, moquer ! N'avons-nous pas plus haut encouragé pourtant le jugement éclairé, la critique sensible, le conflit ouvert ? « *Chaque chose en son temps* », comme le dit le proverbe. **Les processus créatifs se font souvent selon deux grandes phases : émergence et convergence** – et c'est applicable aussi, par extension, pour tous les ouvrages collectifs[101].

Dans la première phase, on déploie les possibles, on ouvre les portes et on explore tous azimuts ; **dans la seconde, on sélectionne, on trie et on construit.** À l'évidence, les enjeux ne sont pas les mêmes, et les postures adaptées pour y répondre non plus. Typiquement, ce genre de conscience pleine de discernement se développe encore davantage avec des processus comme la « méthode Disney » (voir paragraphe suivant) ou les « chapeaux de Bono », où nous nous accordons dans le cercle pour porter tou-te-s ensemble le même « chapeau », adopter tou-te-s ensemble le même mode de pensée : réaliste, optimiste, pessimiste, créatif, émotionnel et synthétique (ou « méta » : voir en Annexe13 des détails sur cette approche créative initiée par un médecin-philosophe d'Oxford[102]).

Il existe de nombreux processus créatifs où l'on retrouve ces mouvements, du basique remue-méninges aux sessions artistiques polymorphes. Qui n'a jamais pratiqué un brainstorming (qu'on peut traduire aussi « tempête de cerveaux », ou ne pas traduire du tout, si on trouve les méninges vieillottes et le jeu de mot un peu pauvre) ? Il s'agit simplement de partager, aussi librement

100 Surdoué-e-s, zèbres, hypersensibles (HS), hauts-potentiels (HP), sur-efficient-e-s, précoces, atypiques ou prodiges : il y a de nombreuses façons d'en parler. Un manuel en ligne ici pour t'aider si tu es dans ce cas, merci Alice Browaeys !
101 Dans *l'Ordre caché de l'Art*, le magistrat psychologue professeur Anton Ehrenzweig détaille plus finement, je crois, les processus de création et le rôle qu'y joue l'inconscient des artistes. Ça date des 60's et c'est en français chez Gallimard.
102 Ou lire son livre : *les Six chapeaux de la réflexion*, Edward de Bono, Eyrolles 2017 pour la traduction.

que faire se peut, tout ce qui nous vient à l'esprit sur un sujet donné. Il y a bien différentes façons possibles de s'y préparer, de le vivre et d'en garder trace, basiques ou élaborées, mais la base est à portée de facilitation du premier venu.

Après cela seulement, on traitera rationnellement les données qui ont émergé en fonction du possible et du souhaitable du groupe, et dans un troisième temps sans doute on construira une synthèse d'action, à partir de là. La méthode Disney consiste, *grosso modo,* à associer ces trois phases-là à trois ancrages physiques et symboliques – différents espaces, ambiances et modes de pensées – où le groupe progresse pour parvenir à ses fins.

Passer par l'image, le visuel, formes et couleurs, permet de donner à celles et ceux qui sont plus à l'aise avec cette intelligence-ci de mieux contribuer. Classiquement, découper et coller à partir d'une pile de journaux, individuellement ou collectivement, donne toujours des résultats surprenants et riches, si l'intention est ajustée et bien définie. Dessin, modelage, peinture, chant, danse, mouvement, improvisation, jeux de théâtre, écriture automatique, dialogue ou haïku, comme en « Life Art process » ou dans « Fort Boyart » (facilitation – Passe-partout ; 1er lien – père Fouras) : **passer d'un mode d'expression à l'autre, ouvre encore le champ des possibles, stimule l'esprit et fait évoluer les équilibres entre les membres du cercle.**

Celles et ceux qui connaissent la Dynamo pourraient s'étonner que je n'ai jusque là qu'à peine évoqué ce qui a été pourtant un cœur vibrant dans nos démarches de formation. Beaucoup de ce que j'ai dit concernant les émotions, en particulier, vient de là. Ou bien même en fait, il conviendrait plutôt de dire que ça vient *d'ici*. D'ici-même, oui. Ou pour être totalement exact, ça vient d'ici et là, en même temps ! **Est-ce que tu m'as *bien* suivi-e ?** Impossible ! Tu es sûr-e !?

Haha, si tu dis oui, eh bah tant mieux (ça fait partie du jeu-là en effet de dire toujours « oui », quitte à hurler de rage et de douleur en même temps). C'est donc alors que te voilà donc ridiculement pris-e au piège, donc et en effet. Car en effet nous sommes arrivé-e-s à la lisière de la recherche CLoWN, bien sûr en réalité effectivement de fait, donc. Merci.

Préparons-nous ensemble à sauter une ligne, pour l'occasion, ou même deux carrément allez, on ne va pas compter à la dépense. Consentinez-vous, lecteuricielles ? Oui, bien sûr et en effet ! mais je vérifiais tout de même car c'est une lisière pleine de suprise, d'excellent plantain et de succulente ortie, et même de couilles ~ utérines [……] que dis-je ? ou oui en effet typiquement dE danGeReux glissEments typoGraphiques typiques, démentes & infernalement dérégulées.. ainsi voilàààà hOp attention :

Ce personnage étrange n'est ni un étranger ni un personnage : **le clown n'est autre que nous-mêmes, dépouillé de nos masques sociaux** grâce à ce « plus petit masque », le nez rouge, empli d'une poudre de perlimpinpin hyper-addictive, libre et gratuite. Ça n'est pas sans dangeRs, attention, mais ça constitue quand même une merveilleuse voie d'accès à notre authenticité émotionnelle et à nos ressources vitales.

Car en fait **ce qui nous rend créatif-ves, c'est notre désir de créer, notre amour de la vie**, notre reliance profonde à nous-même, aux autres, au sens que peut avoir ce à quoi nous sommes engagé-e-s. Il y a là quelques invariants existentiels qui fondent en même temps un nouveau rapport au « politique » (et non moins de méfiance avec l'actuel-le « politicienNE ») : lorsque cela est présent, nous ne contribuons pas seulement à un cercle, nous contribuons à fonder de nouvelles réalités. Nous ne sommes pas en train de créer des petits trucs-machins chacun-e dans nos petits coins, nous co-créons de nouvelles cultures. Et plus ça va, plus nous en avons conscience, et plus nous voyons que cela est bon, des gilets jaunes aux fablabs en passant par les artistes de rue.

De nouveaux usages concernant les partages de la connaissance, et des mises en commun de biens fondamentaux se développent de toutes parts. Ce mouvement a de nombreuses filiations tissées dans les expérimentations communautaires et les alternatives libertaires, et c'est au sein des communautés numériques peut-être qu'elles sont le plus manifestes, y étant largement diffusées. La culture du « libre » constitue un puissant mouvement au service du bien commun. À l'origine de la création d'internet, il y a déjà cet élan et beaucoup de coups de haches (« *hack* », note 33), pour y aller aussi efficacement que possible. Un hacker qui ne travaille pas en *open source* n'est-il pas le *black hat (« has been »* qui plus est*)* de quelque multinationale qui protège jalousement ses données ?

Ce formidable essor de partage ne se cantonne cependant pas aux ressources numériques : des monnaies libres aux outils auto-construits que promeut l'Atelier paysan, des semences de Kokopelli aux foisons de DIY cosmétiques, architecturaux, cyclistes, relationnels et électroniques, **toutes les dimensions de notre existence sont susceptibles d'être libéré-e-s des anciens modèles de propriété** pour devenir *Creative commons*[103].

Un mouvement de fond se fait jour vers le « Commun » – bien souvent désigné à présent, pour ôter justement l'idée de propriété à laquelle le mot « bien » renvoie chez les êtres humains, simplement ainsi : « les Communs »[104]. Ce mouvement, ces mouvements rassemblent aujourd'hui des personnes et des organisations qui voient l'enjeu vital qu'il y a pour nous tou-te-s à dépasser les anciens clivages et à trouver des stratégies consenties et efficaces ensemble. Il s'agit de prendre soin de l'air, de la terre, de l'eau et des écosystèmes dont nous dépendons, de fonder les modèles soutenables des civilisations à venir, et d'ajuster les modes de pensée qui vont avec – rien moins.

C'est ainsi que convergent enfin les *cultural creatives*[105], cette portion de la population qui se reconnaît dans les valeurs communes d'engagement social, d'équilibre des genres et de conscience écologique (un autre champ plus ou moins partagé concerne la transformation personnelle et la connexion spirituelle). Longtemps convaincues d'être de petites minorités, les « créatrices de culture » reconnaissent aujourd'hui leur force politique. Protéger la vie, construire les alternatives et intégrer de nouvelles consciences : tout cela n'est pas un dogme ni une posture partisane parmi d'autres, mais la seule voie crédible pour l'humanité – et bien sûr, c'est en fait une multitude de voies, car il n'y a heureusement plus guère d'horizons totalitaires vraiment crédibles. Si ?

Pour ouvrir ce chapitre sur les processus co-créatifs en intelligence collective, posons ce rappel : toute dynamique *réellement* coopérative tend, tôt ou tard, à l'émergence d'un nouveau monde humain mieux en phase avec la planète. **Notre créativité s'épanouit lorsque nous sommes épanoui-e-s, et saurions-nous l'être à présent sans nous engager pour l'intérêt collectif ?**

Voyons à présent comment concrètement cela peut s'agencer.

4.2 Panorama

Quelques mots de certains dispositifs existants d'intelligence collective pourront faciliter la facilitation, pour donner le change aux cercles les plus basiques et aussi pour faire un pas de côté, peut-être, par rapport à ce qu'on peut lire dans telle ou telle « fiches-outils ». Stimulons donc nos imaginaires pour mixer, refondre ou construire des processus adaptés selon le collectif rassemblé – avec toutes les attentions posées plus haut concernant les « outils » (1.6)

Certains des dispositifs ci-dessous sont détaillés davantage dans l'Annexe13[106]. Ils peuvent être adaptés pour des grands groupes (jusqu'à plusieurs centaines voire plusieurs milliers de participant-e-s), et s'ajuster pour des cercles même de quelques personnes seulement. Il est possible d'y intégrer des apports externes unilatéraux (pour ne pas dire des « savoirs descendants »), à travers des lectures, des interventions ou des bouts d'expertise – mais si ça n'est pas homéopathique et plein de finesse, ça nuira forcément à l'esprit et au mouvement collaboratifs.

Quels que soient les choix accomplis, il y aura des frustrations. Si ce qui a lieu sert assez manifestement les communs, chacun-e pourra s'en accommoder. Sans quoi, il y aura sans doute une ou plusieurs sorties du processus, qui permettront de le faire adhérer mieux aux besoins réels du moment. C'est un lieu commun en facilitation de répéter **« *Faites confiance au processus* »… y**

103 Voir par exemple fablab.fr, latelierpaysan.org, kokopelli-semences.fr, creativecommons.fr, etc. Sur CC : voir aussi la page d'introduction du présent traité. Sur DIY (*do it yourself :* « faites-le vous-même »), cherche toi-même ^^

104 Introduction possible via le portail lescommuns.org et le wiki.lescommuns.org. C'est intéressant que le mot « bien » ait disparu : à un certain niveau de lecture, « tout est bien » : notre objectif est de chercher *ce qui est mieux* (qui n'en est certes pas l'ennemi). Et quand il s'agit de notre planète ou du genre animal, l'enjeu est justement de passer du statut juridique d'objets (biens privés) à celui d'êtres (personnes dotées de droits). Voir l'ouvrage de Valérie Cabanes là-dessus et plus généralement sur la reconnaissance du crime d'écocide (destruction délibérée d'un écosystème).

105 Voir en Annexe4 une présentation de cette théorie socio-psychologique initiée par P. Ray et S. Anderson. Les « créatifs culturel » (traduction discutable), c'est aussi en gros qui a (commencé à) intégrer le stade pluraliste vert (Annexe14 et 2.7)

106 Et par ailleurs, entre autres ressources dont certaines déjà citées (note 26 par exemple), un incontournable pour les écolieux et habitats collectifs : *Faire ensemble*, Robina Mc Curdy, Passerelle eco (la revue éponyme est aussi une mine) ; ou bien *Participatory workshops*, R. Chambers, génialement novateur comme la solidarité internationale en général (tout y est en listes de 11 :^) et sur internet aussi le Manuel d'éducation populaire de l'ONG Quinoa ou les *Méthodes participatives, un guide pour l'utilisateur,* de la fondation Beaudoin. Voir encore Multi BAO (pour Boîte À Outils), Intercoop.info, etc.

compris avec ces désobéissances créatives qui, en un sens, en font partie : ça il vaut mieux ne pas le dire en général, et pourtant ces transgressions de la règle transforment bel et bien ce qui se passe en servant autrement les intentions communes, ajustées à mesure que nous en prenons mieux conscience.

Les différents outils présentés dans les paragraphes suivants sont comme des balises pour notre créativité. Le cercle est l'agencement de base – qu'on y parle chacun-e son tour ou bien « en pop-corn ». Les approches citées ici sont autant de repères des différentes formes possibles que peut prendre notre organisation lorsqu'elle brode à partir de cette base et l'enrichit. Là encore, brodons utile. Parfois la sobriété est de mise… un simple « je prends / je laisse », où des prises de paroles dynamiques s'ouvrent et se ferment avec ces mots-là, est parfois mieux venu qu'un processus complexe. Si nous sommes nombreux-ses, si nous avons du temps, si les enjeux sont complexes eux-mêmes, alors seulement on fera autrement.

Un processus fondamental nous fait nous retrouver par deux pour commencer : le pense-écoute. Comme son nom l'indique, l'un-e pense à voix haute et l'autre écoute sans l'interrompre pendant un temps donné, et puis on inverse (j'ai détaillé davantage dans l'Annexe13). Revenir à cette échelle nous permet d'avoir chacun-e plus d'espace de parole et une écoute plus fine et personnelle. Quelle que soit la taille du groupe ça marche (avec un trio ou un-e joker en cas d'imparité : une des personnes qui facilitent, par exemple), et ça permet de défricher ou d'approfondir une problématique.

Par deux aussi, on peut jouer aux *speeds* ou *sweet meetings* *(note 22)*, et même les structurer en « ascenseur ». Dans le même rapport d'intimité mais avec plus de légèreté et de foisonnante diversité qu'en pense-écoute, ces dispositifs brassent notre intelligence collective et l'aiguisent joyeusement. Attention aux risques d'euphorie et de superficialité cependant ! L'ascenseur, ce sont deux lignes ou deux cercles concentriques où l'on va vivre successivement quelques rencontres brèves, voire très brèves (pas plus d'1mn par exemple), avec une même question qui demeure (ou qui éventuellement évolue au fur et à mesure avec une certaine cohérence) : ainsi mon point de vue se démultiplie très vite à la rencontre des autres.

C'est bon d'avoir du temps aussi pour se retrouver en solo, pour faire le point, élaborer chacun-e sa propre pensée, libre justement des influences des autres (Horizons.1 et 2). C'est bon encore, suite à cela, de partager ses idées en petits comités (à deux mais aussi au-delà), pour sécuriser et empuissancer la prise de parole des plus timides (3.1, 5.1), et pour permettre à des positions minoritaires d'être partagées, entendues, éventuellement relayées.

Des dispositifs comme la « boule de neige », « philip 6x6 » ou le « débat en étoile » permettent ces agencements variés avec diverses consignes analogues : je me retrouve face à mon bout de papier (ou avec moi-même) et je réfléchis tout-e seul-e à tel-le question, puis je partage à deux, puis à quatre, puis à huit et au-delà pour toute l'assemblée. Chaque nouvel ensemblage cumule, synthétise ou compose avec les apports du précédent, avec les consignes partagées en terme de format : propositions d'actions, formulations d'enjeux ou de slogans, simple relevé d'idées, etc.

Le *world cafe* connaît autant de variantes que la boisson du même nom. Jus lavasse ou expresso serré, avec ou sans crème, il s'agit toujours d'une forme détendue de réunion en sous-groupe, où l'on passe de table en table pour traiter un sujet sous différents angles. Basiquement, comme toujours, il importe de formuler de façon pertinente la question d'ensemble, qui donne le ton, porte l'intention initiale (c'est en soi un enjeu à faciliter que de trouver une telle question qui soit juste, stimulante et fertile) : qu'est-ce que le collectif réuni pour l'occasion cherche à apprendre, et / ou qu'est-ce que les personnes qui organisent cherchent à faire émerger en son sein ?

Cela clarifié, nous pouvons ajuster au mieux le processus à cette intention, en détaillant plus ou moins les sous-thématiques pertinentes que les différentes tables exploreront, la façon dont prendre en charge l'animation à chaque table (définie à l'avance, libre, évolutive…) et idem pour le secrétariat (modèles de paperboards ou non…), les temps définis, les circulations, etc. Puis pendant le processus lui-même, la facilitation veille au rythme et à l'équilibre des besoins.

Le world cafe peut aussi être une porte d'entrée vers d'autres processus plus approfondis : constitution initiale de groupes de « co-développement » par exemple, ou défrichage d'une problématique qu'on va ensuite reprendre plus longuement en pense-écoute ou en « métaplan »(voir Annexe13 les présentations de ce qu'il y a derrière ces termes).

Le Forum Ouvert est la méthode de réunion collective la plus libre, responsabilisante et créative qui soit. Il m'a donné l'impression, lorsque je le rencontrai la première fois, d'être un poisson qui avait enfin retrouvé la mer. Cette méthode de réunion est extrêmement adaptée pour intégrer au mieux les autonomes créatives/fs qui ne tiennent pas en place et ont toujours besoin d'inventer leurs propres cadres, leurs propres parcours. Iels seront ici valorisé-e-s en tant qu'abeilles (qui ira butiner et polliniser de cercle en cercle) ou même en tant que papillons (dont la dérive hasardeuse ou nonchalante pourra former tout aussi riche contribution). Grâce en soit rendue à la merveilleuse loi des deux pieds, qui m'inspire dans toutes les dimensions de ma vie : **« *Si tu n'es en train ni d'apprendre, ni de contribuer, passe à autre chose !* »**

Outil à la fois complexe et convivial, un-e facilitateur-ice peut s'y former pendant des semaines (et c'est un sacré travail que de tenir un tel cap en milieu *business*), ou l'intégrer très rapidement et le proposer dans des cercles aussitôt après l'avoir vécu une première fois, selon ses propres capacités et les exigences de résultat attendus : dans certaines situations ça peut être bien d'avoir une vision du détail, parfois on peut juste prendre le kit en gros. Harrison Owen[107] porte cet esprit : après s'être évertué à organiser un grand colloque décevant en 1983, où les pauses café lui semblent le seul moment digne d'intérêt, il cherche pendant des années comment organiser au mieux des meetings de plusieurs centaines voire milliers de personnes « comme de vastes pauses café ».

Différentes vidéos faciles à trouver[108] présentent plus aisément que des mots comment s'articule dans un forum ouvert le grand cercle initial, la création collective de l'ordre du jour sur la place du marché, les rondes d'ateliers et les retours au grand journal en passant éventuellement par la salle des nouvelles. Outre la loi sus-nommée, tous les principes qui s'y affichent, « *les personnes qui sont là sont les bonnes* » ou « *préparez-vous à être surpris* » (Horizons.6) ont le même genre de but : donner confiance dans l'intelligence personnelle et collective, stimuler la créativité *libre et responsable*.

Divers ingrédients magiques peuvent y contribuer, du choix du lieu à la fluidité logistique en passant par d'énergisantes surprises de facilitation, mais c'est avant tout le sens commun que les participant-e-s y trouvent qui porte l'événement. Un forum ouvert peut être une conjonction importante dans la vie d'une organisation, voire même une rencontre historique pour des communautés[109] – à condition que ce qui émerge alors soit respecté par les institutions et les personnes qui y ont contribué, afin que le merveilleux souffle d'espoir et d'énergie qu'il soulève facilement ne retombe pas aussitôt en accablement et désillusion, comme un soufflé au fromage.

Le « bocal à poissons » (*fishbowling*) est un outil bien plus simple encore que les précédents à mettre en place. Dans l'espace vide autour duquel nous sommes tou-te-s installé-e-s, on pose 3, 4, 5 chaises en rond : sur ces chaises-là seulement nous prendrons la parole, autour nous garderons le silence. Nous ferons en sorte qu'il en reste toujours une de libre : si quelqu'un-e arrive et l'occupe, un-e autre devra partir bientôt, à la fin de sa prise de parole par exemple.

Le « cercle excentrique » (comme on l'appelle aussi) est pratique pour visibiliser les prises de parole et faire en sorte qu'elles soient un peu mieux réparties – même si ce sont en général à peu près les mêmes extraverti-e-s qui viennent le plus volontiers sur les chaises-ci que celleux qui prennent le micro dans un échange classique.

L'intérêt de l'outil réside aussi dans sa dimension ludique, qui contribue à des échanges synthétiques et arborescents, car chacun-e prend d'autant mieux conscience des (non-)contributions des autres. C'est aussi une façon d'intégrer d'éventuelles postures particulières par rapport à l'ensemble du collectif dans un échange en équivalence : un-e élu-e ou un-e expert-e sur la thématique par exemple peuvent se voir accorder une chaise inamovible sans que ça nuise de trop.

---

107 Qui ne reconnaît pas très volontiers lui-même la paternité de la méthodologie *Open space* qu'on lui attribue en général. Ce qu'on en trouve en français est dû surtout au travail patient de Diane Gibeault, Christine Koehler, Deborah Maarek et les autres auteur-e-s du livre blanc qu'on peut télécharger sur forum-ouvert.fr. Merci !

108 Sur la toile en tapant simplement Forum ouvert on trouve ainsi parmi les premiers résultats celle-ci, très claire parlante, et celle-ci intéressante en complément ou celle-ci dans un contexte plus citoyen : Colibris. Le réseau-là a fait une merveilleuse promotion de l'outil depuis 10 ans, met à dispo des ressources en ligne, soutient les démarches, etc.

109 Nombre d'exemples saluent son emploi dans des situations critiques, urgentes ou tendues, et ce sur tous les continents du monde. Dans le livre *Open space technology*, Harrison raconte par exemple comment dans les années 90 des fonctionnaires, des responsables politiques et des amérindien-ne-s se sont entendu-e-s autour d'un projet d'autoroute traversant « des terres tribales et publiques ». Certes elle s'est construite quand même… mais d'une façon plus attentive sans doute, et après qu'une compréhension mutuelle ait pu avoir lieu, dans un laps de temps très court : ce qui n'est quand même pas rien. On peut certes se demander aussi si sans cela une lutte n'aurait pas été engagée retardant davantage le projet, combien de morts elle aurait fait, est-ce que les voitures c'est bien ou mal, etc.

S'il n'y a pas de consignes surajoutées (temps de parole maximum à signaler aux participant-e-s, ou autre sujet de veille), **il est possible, une fois ouvert cet espace, que le rôle de facilitation n'ait pas besoin d'intervenir** – et puisse alors prendre des notes pour rendre visible le mouvement de la pensée, par exemple.

Le cercle extérieur aussi peut se voir confier des bouts de papier, avec pour mission de synthétiser les idées fortes ou les propositions émanant du centre, voire de contribuer en parallèle. À la fin du bocal à poissons, la facilitation pourra alors recueillir ces contributions et les organiser pour définir les ateliers à suivre.

L'organisation des productions de notre intelligence collective en « métaplan » (Annexe13) est souvent lumineuse pour le groupe : regrouper en « patates » cohérentes tous nos petits papiers issus de tel ou tel dispositif est une bonne façon de définir une architecture (4.4), des ateliers, des axes de travail… On peut aussi, avant, après ou par ailleurs, prioriser collectivement ces mêmes productions de façon plus ou moins élaborée : **chacun-e peut contribuer à une priorisation qualitative** par exemple en attribuant des gommettes ou des coups de marqueurs colorés sur les regroupement pour marquer « *utile à court ou à moyen terme* », « *sympa à faire, ça me dit bien* », « *urgence / importance* », etc.

Tris sur deux ou 4 axes, jeu de la rivière, jeu du positionnement, jeu du pas en avant : nombre de dispositifs nous invitent à nous positionner physiquement dans l'espace de parole, par rapport à nos opinions ou d'autres données personnelles concernant une thématique. Nous avons forgé le mot « spatiographie » pour désigner tous ses outils où nous dessinons ensemble dans l'espace la réponse collective à une question, une problématique, et c'est une approche que nous privilégions volontiers.

Engageant davantage encore le corps (et possiblement son intuition) dans l'échange d'idées, ces outils facilitent volontiers l'équilibre des intelligences. Ils peuvent être utilisés pour débattre sur des problématiques, mais aussi pour mieux se connaître, permettre l'évolution des points de vue, défricher des chantiers difficiles et même prioriser des options, orienter des prises de décisions ou résoudre des situations.

Les constellations systémiques dont nous parlerons plus loin (4.6) sont des formes évoluées de spatiographies. **L'« arc-en-ciel » peut aider à nous situer au sein d'un collectif avec un peu de finesse.** Après un premier tri plus quantitatif le long de l'arc, dont la ligne courbe permet à tou-te-s de voir où sont positionné-e-s les autres, l'ajustement du rouge à l'indigo permet de donner des nuances plus qualitatives au positionnement. Exemples : évaluer l'intensité de nos engagements militants de 0 à 10, puis les qualifier plutôt personnels ou collectifs, ou selon l'importance que j'y vois dans ma vie en général ; ou bien mes compétences en maçonnerie et le plaisir que j'y trouve[110]. Le principe est simple, les participant-e-s ont tôt fait de trouver leurs propres critères pour ajuster les échanges aux besoins. Les axes « *capables / pas capable* » et « *concerné-e / pas concerné-e* » sont aussi des classiques utiles sur des sujets sensibles.

Nous invitant à nous positionner comme étant « *d'accord ou pas d'accord* » avec une affirmation bien « clivante », **le débat mouvant est un des outils les plus précieux qui soit pour saisir la complexité de la pensée,** sortir de ce qui est stérile dans les clivages, visibiliser la possibilité de changer d'avis et nous soutenir dans l'ouvrage de détachement des idées que nous adoptons – même si souvent nombre de participant-e-s rechignent à être mouvant-e-s en effet (ce qu'on peut contrer en donnant prioritairement la parole à qui bouge), sans être forcément identifiées à leurs opinions pour autant.

Élaborer soigneusement des questions ajustées sera bon, pour qu'elles s'avèrent vraiment pertinentes. Avec des personnes réfléchies, il y a par exemple le risque qu'une majorité de participant-e-s se retrouve sur la ligne médiane, partagée entre les arguments contradictoires du fait d'une formulation volontairement un peu tordue – d'où divers encouragements ludiques concernant la « rivière du doute » ou le premier argument qui vient. Ainsi si je dis « *Dans une communauté saine, on peut toujours dialoguer avec tout le monde* », il faudra peut-être veiller à ce que la parole porte sur le fond plutôt que sur la forme. Certains sujets simples peuvent être plus immédiatement clivants : « *Les migrations engendrent des risques pour les sociétés d'accueil* » ou « *Si les enfants font des*

110 Dans un autre style concernant le partage de compétences, une très chouette et simple carto autogérée initiée par Nuit debout et reprise par la Suite du monde et divers Tiers Lieux : les bulloteries. J'ai hésité à mettre cette note en 3.7 (célébrations, évaluations) ou en 5.2 (affichages muraux), mais la voilà là parce que ça sert surtout à se connaître et à outiller / agencer des sous-groupes.

conneries, c'est à cause des parents » ont de bonnes chances de diviser des assemblées. Avec des collégien-ne-s pour présenter l'outil, j'ai parfois utilisé l'affirmation « *Tout va bien* », qui permettait de poser d'emblée la question du point de vue.

Je n'ai pas parlé de conférence populaire ni de GroDébat, je n'ai pas abordé tous les détails des processus mentionnés ici, mais ce n'est pas l'objet de ce traité. **Nous sommes libres de suivre les impulsions spontanées de nos envies et les pistes bibliographiques pour expérimenter** à partir d'autres ressources et de nos propres moyens, comment architecturer (4.4), imaginer (4.5), incarner (4.6) des dispositifs *ad hoc*. Pour cela, ça peut parfois être bon – mais pas toujours – d'agir avant de réfléchir.

4.3 Se mettre en mouvement

Un principe qu'on retrouve dans nombre d'approches collectives, c'est de s'y mettre, de passer à l'action, d'expérimenter sans attendre d'avoir tout vu et tout compris. **Rien ne vaut l'expérience de l'acte.** Nourris du rêve sans doute, mais échappant à sa part d'illusions, expérimenter nous plonge dans le réel, nous permet de nous ajuster à ses feedbacks (3.7), nous fait grandir en connaissances et en compétences. À partir de là, se déroule la suite, ajustée en cohérence au fur et à mesure.

Parmi les jeux-outils souvent proposés dans les formations ou les séminaires managériaux, plusieurs mettent en évidence cette loi générale, en lançant par exemple aux équipes le défi de construire en un temps très court la tour la plus haute à partir de divers éléments, briques lego ou spaghettis : celles qui passent trop de temps à se mettre d'accord et à élaborer des stratégies – au risque de les voir échouer finalement peu avant le gong – cèdent en général le pas à celles qui commencent par essayer, pour mettre directement les idées de chacun-e à l'épreuve du réel.

Progresser ainsi aussitôt dans une logique « essais – erreurs » permet l'amélioration : nous cherchons, à partir de là où nous en sommes, à combiner au mieux ce qui à marché déjà… et ça marche de mieux en mieux ! Les enfants s'avèrent plus doués dans ce genre de jeux que bien des diplômé-e-s de grandes écoles, qui survalorisent parfois la réflexion et l'élaboration de plans abstraits sur la mise en pratique – n'ayant ainsi tout simplement plus le temps de réaliser quoi que ce soit.

« Un voyage de mille lieues commence toujours par un premier pas », écrivait déjà le collectif Lao Tseu (dans le Tao-te-king toujours) : une vieille idée, là encore, s'incarne nouvellement aujourd'hui. C'est le cas par exemple dans les approches dites « agiles », ainsi nommées depuis 2001, suite au manifeste du même nom[111]. Banale dans les start-ups du numérique qui en développent intensément les différentes modalités, inspirée aussi de *lean management*[112], **l'agilité diffuse à présent ses outils et principes dans différents milieux, contribuant à faire des ponts** – comme bien d'autres approches le font aussi par ailleurs.

Les « agilistes », en construisant des processus élaborés au sein des équipes, retrouvent les mêmes enjeux de facilitation que ceux qui sont décrits ici, avec les nuances et les spécificités liées à leurs cultures particulières. Là comme ailleurs, ces mélanges singuliers produisent encore parfois ces « effets de milieu », pièges de l'entre-soi : exclusions normatives locales, compétitivité, manque de recul sur les écosystèmes plus vastes… mais avec la diffusion généralisée des bonnes pratiques et tous ces communs culturels qui se répandent de proche en proche, **les « milieux » s'ouvrent et se connectent aux différentes périphéries.** Nous pouvons tou-te-s nous reconnaître dans différents milieux, intégrer une pluralité de normes pour gagner en capacité synergique mise en pratique : « faire ensemble ».

Car en tout cas, qu'ils soient industriels ou religieux ou autres, **des repères culturels communs permettent de se mettre d'accord plus facilement avant de passer à l'action.** S'il n'y a pas un tel commun initial clair, ou s'il y a surtout des dissensus imaginaires, le fait même d'agir ensemble mettra en évidence les points d'accord et les différences concrètes, souvent bien mieux que

111 Manifeste hyper-bref dont les principes sous-jacents rappellent systémie et permaculture… On trouve en ligne ou ailleurs bien d'autres infos et rencontres sur méthodes et management agiles : je ne retiens ici que quelques éléments de base.
112 « Gestion dégraissée » issue des entreprises japonaises, cherchant à rendre les processus aussi efficients que possibles.

de longs discours, et permettra éventuellement de clarifier les intentions. **L'action commune pour le bien commun consolide l'ensemblage.**

C'est aussi la philosophie des cousines communautés numériques (ou non) des *makers* (faiseurs) nourris de la culture du Hack (4.1), et **c'est le fondement d'une « *do*-ocratie » : ceux qui *font* (*to do* en anglais) ont le pouvoir de décider comment ça se passe.** N'est-ce pas là un juste principe pour une *administration* ramenée près du terrain et possiblement libérée des délires bureaucratiques et autocratiques ? Il convient cependant de l'équilibrer avec la conscience du temps long, des risques du *burn-out* et autres effondrements systémiques : prendre le temps juste pour la contemplation et les relations autant que pour l'action. Car nous pouvons être très agiles et nous casser très vite la gueule. La « stigmergie », dans le même esprit et plus subtilement, est l'approche qui tend à renforcer les usages qui fonctionnent, à repasser par là où ça marche. Comment, concrètement ? Ça dépend bien sûr du contexte.

Pour aboutir plus agilement un processus de création ou de production quel qu'il soit, engageons-nous y à travers des cycles « incrémentatifs », « itératifs » et adaptatifs. Ces doux mots affinent l'idée énoncée plus haut d'un processus qui s'améliore et s'ajuste au fur et à mesure, en distinguant deux types de progression, et une attention. L'incrémentation désigne le fait d'ajouter des éléments, afin de progresser *partie par partie*. L'itération désigne un processus qui se répète, afin de progresser *par couches*. La première propose donc de séquencer l'ouvrage, de sorte d'aboutir élément par élément : ainsi d'un livre où l'auteur-e peaufinerait d'abord soigneusement un chapitre, puis un autre, etc. La seconde propose de tracer en plusieurs fois sa globalité, en enrichissant à chaque passage : ainsi d'un tableau qu'un-e artiste esquisse, puis peinturlure sommairement, puis détaille, etc.

Dans les deux cas, il s'agit aussi de présenter chaque fois l'œuvre ou le produit en cours au lectorat, au modèle, au commanditaire, aux allié-e-s, aux critiques, bref à toutes les parties prenantes, afin de l'ajuster aux besoins réels et de rendre plus adéquates les étapes suivantes : c'est l'adaptation. **Il est possible d'agencer très diversement ces trois mouvements,** bien sûr.

On retrouve une idée similaire dans le mot japonais « *kaizen* » : amélioration continue. Derrière l'affirmation de ce même principe, on peut rencontrer cependant des réalités drôlement différentes. En effet, **le *kaizen* traditionnel est avant tout une philosophie collective attentive et douce**, permettant un changement graduel, par petites étapes simples et peu coûteuses – à comparer à l'innovation radicale et aux stratégies d'efficience que recherchent souvent les organisations contemporaines, pour tenir la route au sein d'un système économique hyper-compétitif.

Nous reviendrons sur d'autres principes agiles qu'on retrouve dans les approches de gouvernance partagée, de l'auto-organisation aux transparents partages d'infos (5.) **Une image courante compare le « pilotage dynamique » d'une organisation à celui du vélo**, le véhicule convivial par excellence (dans les deux sens du terme, 1.6) Comment faire du vélo sans ajuster son équilibre à chaque instant en présence ? Si j'essaie de suivre un plan tracé d'avance pour les coups de guidon et les changements de vitesse, j'aurai vite fait de tomber.

De même, lorsque nous avons clarifié les horizons, nous pouvons chaque fois jouer de nouveau le « jeu des P » : quel-s Plus Petit-s Pas Possible-s ? Par où partir, en pratique, pour pouvoir poser le premier pied ? **Nous avançons pas à pas, et c'est seulement là où nous en sommes rendu-e-s que nous pouvons ajuster l'équilibre en conscience.** Ça n'empêche certes pas de projeter les étapes suivantes, avec l'idée que parfois c'est juste une perte de temps, si la première est évidente et sure.

En matière de facilitation, le premier pas pour co-créer au sein d'un groupe intentionnellement constitué, avec du cœur et des bras, c'est souvent de clarifier les possibles architectures collectives.

4.4 Architecturer

Ami-e-s, nous ne pourrons pas longtemps rester ainsi toute la Nuit Debout (ni même « pas très confortablement assis-e-s ») à parler l'un-e après l'autre, une minute chacun-e devant 500 personnes. Cette forme, parfaite pour les premières Assemblées Générales (AG) d'un mouvement populaire, où se partagent des renouveaux d'espoirs et se révèlent des cultures communes, n'est pas du tout adaptée à l'élaboration d'un mouvement collectif sur la durée. Et pareillement dans telle asso, peut-être que nous gagnerions à ne pas toujours tout traiter en réunion pleinière : l'intelligence collective n'est pas une bête addition de cerveaux…

Nous avons besoin de fonder entre nous des articulations complexes pour pouvoir, en confiance, mieux partager l'ouvrage, optimiser les temps d'écoute et de parole, sécuriser des espaces d'approfondissement, initier des mises en pratique efficaces pour répondre aux besoins urgents, etc. Sauf pour de très petits collectifs, entre l'AG et l'individu avant toute chose, il nous faut disposer d'au moins un autre « holon » (2.5) : c'est le rôle du cercle.

Redéfinissons les cercle (1.intro) : il s'agit d'un petit groupe de personnes où l'on partage A. une commune intention et B. tout ou partie des autres éléments de socioculture posés dans les précédents chapitres. **Pourquoi avons-nous dit d'emblée qu'un cercle comprenait toujours entre 2-3 et 10-12 personnes ?** Si l'on se retrouve moins de deux, ça tombe sous le sens qu'on a raté une marche holonique – et à partir de trois, c'est en général plus stable (3.5) et plus sécure en cas de conflit (3.6) La limite supérieure est moins nette : pourquoi ne pourrait-on pas faire cercle à 15, ou même plus, demanderont certain-e-s ?

Ce n'est certes pas impossible, mais ce n'est pas évident que ce soit utile et fonctionnel. Ça risque de nous demander plus d'efforts, plus de temps, plus d'attention : pour maintenir des relations saines entre tou-te-s, pour écouter chacun-e lors des tours de parole, pour intégrer tous les points de vue. Douze personnes, c'est déjà un assez grand nombre, lorsqu'il s'agit de nous faire profondément confiance, d'y prendre la parole si je suis fragile ou introverti-e, d'être sûr-e de n'oublier personne.

Il peut arriver d'être plus nombreux-ses dans des équipes, mais elles sont toujours déjà architecturées : ainsi au rugby elles/ils sont 22, mais ça fait XV et des remplaçant-e-s, et sur le terrain il y a huit « avant » et sept « arrière ». Et puis ce sport est très inspirant, mais une mêlée c'est pas un cercle, na ! **Au-delà de 10 ou 12, nous architecturerons : plusieurs cercles.**

Comment ça s'articule entre plusieurs cercles ? Pour une réunion ponctuelle, diverses options sont possibles. La convergence où l'on passe une heure ou deux à répéter tout ce qu'on a déjà entendu en petits groupes est sans doute la moins sexy. Des restitutions créatives, minutées au cordeau par la facilitation, stimulent des synthèses où émergent parfois des nouveautés marquantes. Bien souvent, si l'architecture de parole intègre intelligemment des processus où les groupes se mélangent et des temps de pause, nourris d'échanges informels, les besoins de connexions élémentaires seront nourris suffisamment en direct. Ainsi l'affichage simple des diverses productions d'ateliers suffira bien, qu'elles soient proprement retranscrites ou non, et surtout si *a posteriori* en complément une compilation, une synthèse ou des retours détaillés seront partagés[113].

Sur un plus long terme, la réponse à cette question est un des gros sujets du prochain chapitre. On verra qu'on peut utiliser deux grands types de structures organisationnelles : doubles liens (5.4) et équipes autonomes (5.5), agencé-e-s avec ou sans hiérarchies de cercles. Dans tous les cas, **la juste circulation d'informations entre les cercles est déterminante : c'est ce qui fait la cohérence des architectures complexes** (5.2 et Horizons.4)

Personne ne peut contrôler ni même superviser l'ensemble des processus à l'œuvre dans les échanges subtilement tissés au sein des plus élémentaires ensemblages humains. Le célèbre « jeu des systèmes », où chacun-e a pour consigne simple de rester à la même distance de deux autres personnes du groupe[114] met cela aisément en évidence. C'est pourquoi **le rôle de la facilitation est avant tout de manier des éléments finalement assez simples : l'espace et le temps.**

113 Qui viendra nourrir – ou non – une culture commune des précédents (3.7, note 98)

114 Voir par exemple une description complète de ce jeu dans *Écopsychologie pratique… op. cit.* On peut aussi y associer « la bombe et le bouclier » pour plus d'intensité compétitive préalable, ou d'autres jeux de théâtre et de filature encore.

Combien sommes-nous ? Binômes, trinômes, « gousses de gens » (c'est-à-dire petits groupes de quelques personnes, comme il y a des gousses d'ail ou de vanille) : identifier clairement de petits cercles en les nommant et en les retrouvant de loin en loin peut nous aider à ouvrir des espaces-temps dédiés à l'écoute empathique, à l'intégration, à la formalisation, à la construction sur différentes thématiques.

Où sommes-nous ? Les divers lieux dont nous pouvons disposer et les ancrages qu'on peut y associer (voir Annexe12) ouvrent des possibles importants. Ça fait du bien parfois d'aller marcher alentour pour un *coaching* réciproque ou un échange de points de vue, plutôt que de rester toute la journée dans nos salles de travail et de réunion. La nature n'est jamais loin, elle qui stimule toujours d'autres intelligences. Faire un grand cercle tout autour des gradins frontaux de la salle de conférence, jouer avec l'agencement des chaises peut suffire à déconstruire certaines barrières mentales handicapantes.

Combien de temps avons-nous encore à disposition ? Il nous faut organiser soigneusement et de façon souple les heures et les minutes, pour équilibrer les besoins : émergence et convergence, production et respiration, cadre et improvisation. Il faut du temps pour poser les bonnes questions (en transformant par exemple une problématique initiale pour la rendre plus adaptée à nos vrais enjeux) et du temps pour en faire quelque chose (en interrompant la réflexion tous azimuts pour chercher les premiers pas possibles).

Taquiner ensemble nos limites raisonnables peut être nocif ou bien bénéfique, de même que de se quitter sans avoir clairement conclu. Parfois la fatigue, la frustration ou l'incertitude se retrouvent à faire partie du processus avec bonheur. La Tour de Pise n'avait pas été prévue penchée, mais c'est quand même une chouette architecture, au final. Pour autant, c'est quand même souvent plus pratique au quotidien d'être bien balancé-e-s, et c'est ce que nous cherchons en principe.

Dans un petit cercle, des principes archi-simples peuvent parfois constituer des éléments déterminants de l'agencement : « *pas de deuxième prise de parole avant que tout le monde n'ait parlé une première fois sur chaque sujet* » par exemple, ou « *si ça prend plus de deux minutes, on se donne d'autres temps spécifiques pour traiter les points* », ou en encore « *une proposition faite à distance est acceptée si deux accords sont exprimés et aucun désaccord posé, dans un délai d'une semaine* ».

Cette image architecturale employée pour la facilitation collective me semble assez pertinente : elle peut nous aider à visualiser la multitude des matériaux basiques dont nous disposons, agencés entre eux avec des outils pour la plupart assez simples, et à saisir comment c'est en effet un art de créer avec tout cela des constructions aussi complexes que nécessaire. **L'architecte suit toujours le plan pour son ouvrage, alors qu'en facilitation parfois on improvise… Ouvrons donc bien l'image.**

Préconçus ou non, les agencements humains de paroles et d'actes peuvent dessiner des châteaux suspendus, des arcs triomphants, des fabuleux Parthénons et des Atomiums à donner le vertige. Comme pour édifier des bâtiments, les limites physiques, temporelles ou gravitationnelles, ne sont là au fond que pour mieux stimuler notre imagination.

4.5 Imaginer

« *Oui mais concrètement, qu'est-ce qu'on fait en pratique, comme actions concrètes ?* » Quelle facilitateur-ice n'a jamais été confonté-e ainsi à quelqu'un-e qui en avait vraiment « *marre des blablas qui saoûlent, là* » et voulait enfin « *rentrer dans le dur* » ? À ce point du livre, c'est peut-être d'ailleurs ton cas aussi, lecteur, lectrice : et alors, pourquoi pas aller manger un morceau, faire une petite promenade ou un tour en parapente ? Pour rentrer plus tranquillement dans cette section-ci, où non seulement je vais encore te proposer de partager des visions abstraites et des belles paroles, mais aussi avant ça te demander de t'asseoir en silence, plus longtemps encore que dans tout ce que j'ai évoqué jusqu'ici.

Car **l'acte a besoin du silence, le mouvement de l'immobilité, l'extérieur de l'intérieur, le yang du yin pour équilibrer nos sociocultures.** Or la parole est bel et bien un acte, un mouvement symbolique agissant : c'est du concret ! Notre parole transporte avec elle, à chaque tournure de

phrase, des mondes imaginaires qui impactent puissamment le monde réel. Ainsi parler de la parole, « en méta », c'est encore un acte, et c'est même un des actes les plus politiques qui soient[115].

Mais ça peut rendre fou, par exemple si la peur vient à gagner : et si tout s'enflammait, dehors, pendant que nous sommes là à faire des plans sur la comète ? et si tu cherchais à me manipuler avec ton sournois langage ? et si j'avais mieux à faire qu'à perdre mon temps à t'écouter ? etc. Mon propos ici n'est pas de « refaire le monde » en imagination (avec ou sans toi), mais de dire en quelques mots **comment notre imagination collective contribue à faire le monde, tel qu'il est concrètement.**

J'ai mentionné en introduction la notion d'attraction, une des deux grandes lois de co-création consciente (avec la loi d'équilibre : Horizons.4) Reliée aux notions de responsabilité intégrale et d'alignement (3.6 et 5.2), très proche de l'effet Golem / Pygmalion mentionné ci-dessus (4.1), elle est cependant un peu plus générale. **La loi d'attraction peut se résumer simplement ainsi : je crée ce que je crois.**

Nous sommes bien sûr tou-te-s interdépendant-e-s, en matière de croyances, ainsi est-il sans doute plus évident de dire « **nous créons collectivement notre réalité** ». La notion de moins en moins hermétique d'« égrégore », esprit de groupe ou « forme-pensée » collective, traduit autrement l'idée que nos collectifs ont leur vie propre et autonome. L'étymologie grecque est liée à l'éveil : prendre conscience des égrégores auxquels nous contribuons plus ou moins nous aide aussi, en retour, à clarifier le monde que nous voulons construire pour nous-mêmes.

Les enseignements « ésotériques » (du grec « intérieur »), qui furent longtemps réservés à des cercles d'initié-e-s et à des sociétés secrètes, commencent à exo-infuser un peu partout. Le pragmatisme entrepreneurial, qui accueille à bras ouverts « ce qui marche » sans trop se poser de questions, intègre ces dernières années tant de nouveautés que les séminaires de méditation *mindfulness ne font plus peur à grand monde* – si ce n'est même la gestion par la transe d'intuition ou autres super-puissances chamaniques hyper-innovantes. Pareillement de l'approche suivante.

Pour mettre à profit ce pouvoir de l'imaginaire dans nos organisations, on utilise couramment des processus de visualisations. Il s'agit de se projeter mentalement – « en pensée », « en imagination » ou même « en esprit », selon les préférences – dans une situation donnée pour lui conférer une première réalité, imaginaire. Le processus, qui se pratique en général assis et immobile – mais qui peut aussi se marier à du mouvement doux les yeux fermés, ou même vif les yeux ouverts, ou au contraire dans une détente plus profonde allongé-e-s – s'ouvre volontiers par un temps de décontraction et de lâcher-prise intérieur, de sorte d'accéder à des images qui ne sont pas contrôlées par la « raison raisonnante », mais plutôt par des sphères plus intuitives, profondes ou connectées, de la psyché.

Typiquement, la personne du cercle qui assure la facilitation du processus (et qui n'y participera pas beaucoup de fait, son attention étant portée ailleurs du fait de la guidance) invite ses camarades à un « voyage intérieur », avec une voie douce et posée, un peu comme en sophrologie – on peut d'ailleurs volontiers démarrer pareillement par un « *scan* corporel » et revenir à la fin avec quelques mouvements bien sentis. C'est possible aussi de faire le voyage ensemble en silence après s'être accordé-e-s sur la direction, ou (avec la pratique) de partager à mesure des balises de guidance collective, en nommant par exemple des éléments visualisés par les un-e-s ou les autres.

En tout cas, au retour, **il s'agira le plus souvent de partager la moisson d'images et d'idées qui a été récoltée dans ce voyage intérieur**, et de chercher comment elle parle au cercle. Ça dépendra évidemment de l'intention posée initialement et de la façon dont le processus s'est construit et opéré. Visualiser peut nous faire plonger dans quelque tunnel obscur, à la recherche de ressources enfouies ou de difficultés cachées, nous faire voler à travers des paysages variés où quelques créatifs éclairages viendront nous enchanter ou encore nous amener à rencontrer des enfants intérieurs et des guides d'outre-monde, pour informer autrement de plus pragmatiques enjeux terrestres.

115 J'avais détaillé ça dans Augustes blablas, un article du Superflux des indices pensables. Voir aussi 3.5, entre autres…

De telles traversées intérieures sont à l'évidence facilement thérapeutiques, mais elles sont tout aussi utiles dans d'autres champs. **Souvent, la visualisation est employée comme outil de projection temporelle.** C'est le cas par exemple avec la Théorie U, sur laquelle s'appuient nombre de dirigeant-e-s à travers le monde[116]. Ce serait dommage de réduire à la seule visualisation cette approche socioculturelle très complète : l'action de changement global engagée par le *Presencing institute* va bien au-delà. Mais son concept central de « futur émergent » est bienvenu, ici, pour inspirer nos co-créations.

Par un chemin qui nous dépouille des jugements inadéquats, du cynisme et des peurs inutiles, pour nous relier à la présence, au réel, au « tout émergent », nous pouvons accéder plus facilement à ce que d'autres appellent des futurs souhaitables. **En imaginant de façon suffisamment tangible et avec sensibilité un certain futur, je contribue à le faire émerger,** je lui confère davantage d'existence possible, de chance d'advenir, par l'expérience intime que j'en fais. J'ouvre aussi le chemin pour accéder sa réalisation, grâce à la réalité de mon désir déjà, et bien sûr aussi grâce aux directions nouvelles qui peuvent m'apparaître alors, pour le nourrir.

Nous sommes nombreux-ses à utiliser ce genre de processus pour orienter nos devenirs, construire les visions permaculturelles des sociétés de demain – visions si plurielles qu'on ne saurait les faire advenir que très collectivement. Ces avenirs dont nous voulons sont déjà là, potentiellement : nous pouvons les observer germer, faciliter leur développement et leur prépondérance surtout face à d'autres futurs possibles mais moins souhaitables, en passant « de l'égo à l'éco ». **Chacun-e d'entre nous peut contribuer à cela, chacun-e d'entre nous détient une part du rêve collectif.**

La dimension onirique de la créativité est ici fortement en jeu, et si l'on reprend les principes et catégories proposées par la méthode dragonesque (3.7 en particulier), il y a sans doute parmi nous des personnes qui sont plus enclines à être rêveur-euse-s. Mais c'est bien la responsabilité de tou-te-s de ne pas discréditer leurs contributions, en entretenant par exemple les péjoratives connotations associé-e-s au rêve et à la rêverie, en pressant la mise en place de stratégies réalistes, en stressant le passage à l'acte.

Il n'y a pas que le sommeil de la raison qui engendre des monstres (Goya) : sous caféine et Guronzan aussi, il se pourrait bien que nous continuions à nourrir des chimères. Ce serait dommage que nous déclenchions le cauchemar à force de transformer de légitimes aspirations en folles illusions, à force de construire des « châteaux en Espagne » effondrant nos ambitions idéales.

Attraction, émergence, ou bien encore « double causalité » (faire du présent une conséquence de l'avenir autant ou plus que du passé) : le même processus créatif est en jeu. Je me rappelle diverses conférences « quantiques » qui m'expliquèrent, de façons plus ou moins claires et étayées, ces notions difficiles à intégrer autrement que par l'imaginaire : **le temps est une vue de l'esprit, tout co-existe !** Le passé est encore là et se transforme toujours, au présent. De même, puisque le futur est déjà là lui aussi, **je peux y planter une intention et m'y ajuster d'instant en instant.** Ainsi mes actes et les conditions que j'expérimente pour les poser ne sont plus seulement déterminés par des influences passées ou extérieures, indépendantes de moi, hors d'atteinte de ma présence, mais au contraire par ma claire volonté.

Soyons résolument positif-ve-s (une fois n'est pas coutume) ! Il arrive encore souvent que nous sachions mieux ce dont nous ne voulons pas, que ce que nous voulons vraiment. De ce que tu viens de lire, tu vois bien comme moi sans doute qu'il est toujours grand temps d'y remédier. Ça tombe bien : d'autres approches expérimentales peuvent nous y aider.

116 L'américain Otto Scharmer l'a rendue célèbre ces dernières années, bien que le concept initial prenne source en Europe centrale dans les années 60. Son livre de référence, traduit en français par les fondateur-ice-s de l'association Génération présence, *Théorie U, diriger à partir du futur émergent*, a été republié sous un autre titre chez Yves Michel.

4.6 Incarner, consteller…

Notre cercle est rentré dans le vif, nous avons architecturé des processus, nous sommes à fond engagé-e-s dans la co-création… et pourtant, peut-être que nous sentons que quelque part, ça résiste, il y a quelque chose qui ne tourne pas rond. **Concrètement, nous vivons encore des situations insatisfaisantes parfois, et malgré tous nos vœux de bienveillance, ça coince.** Il ne s'agit pourtant pas spécialement de problèmes (inter-)personnels, tout va « normalement bien » de ce point de vue là. Il ne s'agit pas non plus de questions de gouvernance (nous avons déjà lu le chapitre suivant). Ça concerne plutôt les enjeux pratiques et les directions que nous voulons suivre, mais ça concerne aussi nos valeurs profondes, nos espoirs et nos doutes, et avec nos réunions habituelles nous ne nous en sortons pas.

Peut-être que nous aurions intérêt à faire un pas de côté ? Pas forcément pour faire du surf, du tressage végétal ou autre pratique de *team building* (« construction d'équipe », encore que tout ça puisse bien marcher aussi), mais plutôt pour aller éprouver vraiment ce que sont en réalité ces « valeurs » et ces freins, visiter ce qui fait commun et ce qui nous sépare. **Il peut s'agir de vivre ensemble une Socianalyse, un cercle de Thérapie sociale ou un Travail qui relie**, le long de la spirale de notre écologie profonde[117].

Pour bien en faire l'expérience tou-te-s ensemble, **nous aurons sans doute besoin de faire appel à une facilitation externe** : tous ces processus sont subtils, et même pour qui les connaît bien ça demande beaucoup d'attention et de discernement au sein du groupe, de tenir le rôle de facilitateur-ice en même temps que de jouer le jeu. Aussi remuants soient-il, avec l'expérience ça peut être faisable encore au sein d'un cercle éphémère… mais lorsque les enjeux portent sur une communauté pérenne où je suis fortement impliqué affectivement, ça semble déconseillé.

L'aide existe, elle est disponible déjà et facile à trouver. Les façons de la partager peuvent évoluer. **Nous pouvons construire les systèmes de soutiens sur lesquels nous appuyer de façon adéquate.** À l'échelle individuelle, en tant que facilitateur-ice-s, référent-e-s ou écoutant-e-s, nous avons besoin de regards externes sur nos pratiques, supervisions, intervisions ou cercles de pair. À l'échelle collective pareillement, nous pouvons organiser nos échanges de coups de main entre lieux, communes ou sociétés : de telles pratiques sont sans doute amenées à se développer.

Deux autres grandes approches peuvent peut-être nous aider à y voir clair : le théâtre-forum et les constellations systémiques. Aussi engageante que puisse en être la facilitation là aussi, elles peuvent pourtant plus volontiers être utilisées de façon autonome au sein d'un collectif, pour peu qu'il y ait déjà des ressources suffisantes en interne, ou au sein du réseau : souvent non loin un-e saltimbanque ou un-e animateur-ice est heureux-se de se rendre utile[118].

Le théâtre est un bon vieil observatoire du réel. Si j'identifie un moment particulier qui m'a troublé ou questionné, une situation vécue au sein du cercle ou dans ses interactions avec l'extérieur que j'aimerais comprendre mieux, ensemble nous pouvons la jouer, la rejouer. Distribuer les rôles, improviser des dialogues inspirés du réel, répéter pour ajuster au mieux ce que nous interprétons à ce que j'en ai retenu : nous avons tou-te-s fait cela quand nous étions enfants, et avec un peu d'exercice et de confiance ça se retrouve assez vite.

Le fait de mettre en place ce jeu de rôles est déjà en soi-même une expérience forte : en jouant les metteur-euse-s en scène, **je clarifie pour moi et pour les autres la façon dont j'ai perçu la situation et ce que je vois derrière**, et « mes » acteur-ice-s pareillement, qu'iels jouent leur propre rôle ou celui d'un-e autre (les deux sont possibles et fructueux). Peut-être n'y aura-t-il plus besoin d'aller plus loin, le nœud de l'affaire s'est débrouillé simplement dans la répétition.

Si ce n'est pas le cas, nous allons pouvoir « faire forum », juste dans la même foulée et avec le même groupe ; ou bien en invitant une équipe voisine ou quelques autres ami-e-s à partager ce que

117 Chacun-e ses chemins : je n'ai pas approfondi la *Thérapie sociale* (Charles Rojmann, Chronique sociale) ni toutes les théories des organisations, ni la Socianalyse (cf. note 44), mais sur cette dernière j'ai confiance dans l'approche du tendre camarade de Sans Transition (rien à voir d'ailleurs avec le chouette magazine grand public initié par les gens de l'âge de faire je crois). L'Ouvrage qui relie fait partie des pratiques que je / nous proposons pour l'accompagnement (cf. note 7)

118 Même s'il peut être plus confortable là aussi de faire appel à des ressources externes, qui ne manquent pas. Concernant le théâtre-forum, à moins de 60km de chez moi déjà Jam en scène, Alter ego, l'Hotel de la Plage (mais entre-temps celui-là a passé la main en fait, bon), 3 petits pas pour l'Homme… et au-delà, au sein du réseau Arc-en-ciel ou ailleurs. Pour consteller aussi, il est relativement facile de trouver des contacts.

nous avons répété sans elleux ; ou bien encore en mode plus franchement évènementiel, si nous avons déjà quelques saynètes à présenter et qu'il semble qu'elles puissent servir par ailleurs aussi, à être partagées ainsi au sein ou au-delà de notre organisation. **La diversité des points de vue multiplie les chances de voir émerger des réponses nouvelles et créatives à nos situations bloquées.** Elle me permet aussi de bénéficier des diverses résonances collectives à mes problèmes : les légères cacophonies qui peuvent avoir lieu au passage entre les différents sons de cloches des un-e-s et des autres (qui peuvent m'agacer, me troubler, me sembler décalés parfois), favorisent plutôt les illuminations vibratoires, au final.

En quoi consiste le théâtre-forum à proprement parler ? Simplement, une fois « ma » scène exposée, chacun-e dans l'assistance va pouvoir proposer une alternative, dans le rôle de tel ou tel personnage. Iel ne fera pas que la proposer : elle viendra aussitôt l'incarner. La personne en question sera en effet invitée à éprouver sur le plateau sa proposition en la jouant, avec la réplique des autres acteur-ice-s du forum, en retour. C'est alors à la fois :

> l'occasion d'un empuissancement pour la personne qui intervient, qui peut y gagner parfois l'humilité d'un « *ah oui, c'est pas si simple en fait !* » ou d'un « *c'est vrai que ça peut aussi déclencher ça…* », et en tout cas la fierté de voir reconnue sa capacité d'agir (ne serait-ce qu'en essayant de « marcher sa parole »),

> une possible modélisation pour moi, qui y gagne une expérience imaginaire à peu près aussi valable que si je l'avais vécue (les situations étant de toutes façons toujours nouvelles, et l'imaginaire agissant puissamment),

> un enseignement pour toutes les personnes présentes – et ce, d'autant plus que la situation concerne effectivement tout le monde et qu'elle est interprétée de façon crédible.

Sur ce dernier point, si quelqu'un-e dans le public estime justement qu'il pourrait y avoir *d'autres conséquences,* plus ou moins favorables, à l'alternative qui a été proposée (par exemple avec d'autres réactions possibles pour les autres personnages), elle peut à son tour les partager, et pareillement venir les incarner. Bien sûr, pour que tout cela ne soit pas trop chaotique, le processus est en général facilité par un-e animateur-ice : **le « joker » accompagne le forum, pour encourager les interventions, questionner l'assemblée et contribuer à la co-création du sens.**

Cette méthode simple et puissante fut développée initialement dans les années 60 et 70 au Brésil encore (3.6), par Augusto Boal[119]. Tandis que d'autres mènent à sa suite la recherche du théâtre-forum, dans les années 80 et au-delà, Augusto immigré en France développe de nouvelles approches, théâtre invisible ou thérapeutique, techniques introspectives et (de retour en son pays) théâtre législatif.

Les fameux « flics dans la tête », et autres auto-oppresseur-s, qu'il essaya de déconstruire sur le plateau de théâtre en faisant apparaître **les conflits intérieurs des personnages ne sont pas sans liens avec les différentes parts de nous (2.6) que nous pouvons faire conster**ller : il est possible d'hybrider ces différentes approches, avec plus ou moins de bonheur.

Autre formidable levier socioculturel, **les constellations des organisations**[120] **s'inspirent tout droit des constellations systémiques et familiales** développées dans les années 90 par Bert Hellinger, prêtre-missionnaire-enseignant-thérapeute allemand ayant longtemps vécu auprès des zoulous en Afrique du Sud. Son approche psycho-spirituelle des constellations, inspirée de diverses écoles et d'une rencontre avec Théa Schönfelder, se dissémine aujourd'hui diversement chez les accompagnant-e-s du monde entier.

Consteller au sein d'une organisation peut conduire à aborder, là encore, des dimensions très intimes et dolentes – mais ça peut aussi rester un ouvrage léger quoique profond, s'il est conduit avec congruence. **Décrivons sommairement de quoi il retourne** : là encore aussi, c'est l'un-e d'entre nous qui va poser son point de vue personnel sur une situation collective, son regard sur une problématique. Avec l'aide d'un-e facilitateur-ice iel pose, concernant la situation en question, une intention pour le processus à venir, et détermine tous les éléments signifiants en relation.

---

119 Voir *Jeux pour acteur et non-acteurs,* la Découverte. La compagnie que fonda Boal en 79 à Paris, le Théâtre de l'Opprimé, continue l'ouvrage. Sur l'histoire, la compagnie NAJE (« *Nous n'Abandonnerons Jamais l'Espoir* ») est plus diserte. Sur le théâtre institutionnel (une autre approche de l'oppression) cf. Yves Guerre et l'Arc-en-ciel sus-cité (118).

120 Le livre de référence en français, avec divers modèles-types stimulants : *Coacher les organisations avec les constellations systémiques,* Chantal Motto, Interéditions. Les livres de Bert Helllinger sont traduits chez Souffle d'or et Trédaniel et le dernier, *À la découverte des constellations familiales : de la théorie à la pratique,* chez Jouvence.

Dans une constellation organisationnelle, ces éléments seront plutôt définis en tant que forces abstraites ou groupes de gens qu'en tant qu'individus. Ainsi pour consteller autour de mes soucis avec l'asso qui me salarie, je vais peut-être me retrouver à poser comme éléments pertinents, d'après les orientations et les questions qu'on me proposera, « l'esprit militant », « le salariat », « une tonne de trucs à faire », « les nouveaux bénévoles » et « l'inertie du CA », plutôt que telle collègue ou tel agent d'une institution partenaire.

Une fois clarifié-e-s l'intention et les éléments, le / la « constellant-e » installe tous ceux-ci dans l'espace de travail, soit en demandant à des personnes du cercle en présence de les incarner, soit en les figurant avec des pancartes, des poupées[121], etc. L'invitation est de chercher, intuitivement et à partir des ressentis physiques, à orienter les positions, directions, attitudes et relations au plus juste par rapport à la problématique. Le premier des éléments ainsi posés est toujours le « focus », qui représente le / la constellant-e iel-même. Aussitôt la constellation établie en effet, **iel se retirera de l'espace signifiant pour recueillir les informations de l'extérieur, laissant le focus jouer son rôle.** Le rôle de facilitation interrogera les personnes incarnant les divers éléments une par une (dans l'ordre d'arrivée), pour leur permettre d'exprimer tout ce qui est « capté » physiquement ou intuitivement là encore : sensations, élans, émotions, images, mots, etc.

Puis, la facilitation pourra leur proposer de bouger selon leur souhait, pour trouver de nouveaux agencements – **le jeu va être alors de chercher un autre équilibre, possible évolution de la situation initiale,** qui est toujours inconfortable pour certain-e-s sinon pour l'ensemble du système (sans quoi elle n'aurait pas été choisie pour consteller). L'évolution-là n'est pas forcément un dénouement, mais en tout cas une étape nouvelle, avec d'autres rapports entre les éléments initiaux, qui renseigne sur une possible prochaine phase stable et / ou de prochaines directions.

Le long du chemin qui y conduit, qui peut être simple ou en plusieurs phases, diverses autres informations émergeront ici et là, et éventuellement lae constellant-e peut être interrogé-e sur leurs échos chez ellui. **À la fin du processus en tout cas, iel reprendra la place du focus pour intégrer l'état final de la constellation**, puis « dérôlera » chacune des personnes qui s'est mise à son service, en la remerciant et en lui rendant d'une phrase simple son identité réelle, afin d'éviter autant que possible des ancrages prêtant à confusion (« *Tu n'es pas … que tu as incarné dans cette constellation, mais tu es bien … Merci d'avoir joué ce rôle !* »)

Il y a bien des façons de s'initier aux constellations. Je déconseillerais d'utiliser cet outil ainsi collectivement sans en avoir fait l'expérience avec d'autres personnes averties : régulièrement des constellations s'organisent partout en France, auxquelles il est bienvenu de participer même sans consteller soi-même. Il est possible aussi pour commencer de consteller efficacement tout-e seul-e chez soi avec des bouts de papier, ou bien en compagnie de façon simplifiée (avec un seul élément par exemple).

Il y a aussi un exercice basique pour goûter le principe – et convaincre de la pertinence de l'approche, en passant si nécessaire, les moins « médiumniques » des membres de l'organisation. Je choisis en secret une relation précise que je veux observer – à l'argent, à mon père, aux prises de tête concernant la lutte des classes, etc. Puis, en incarnant moi-même le focus, je joue le même jeu que présenté ci-dessus avec quelqu'un-e qui représentera la relation en question, mais sans savoir de quoi il s'agit, sans que je lui dise la relation que j'ai choisie de mettre à l'ouvrage. Après l'avoir conduit-e quelque part dans l'espace, je lui demande son ressenti initial, puis lui propose de suivre son élan. Les résultats sont toujours assez stupéfiants.

Avec de telles pratiques, nous prenons conscience que toutes les informations dont nous avons besoin pour avancer collectivement sont juste là, disponibles à portée de main, et que ce sont seulement nos filtres et nos complications, personnelles ou institutionnelles, qui nous empêchent d'y accéder pour le mieux.

Et tant mieux, d'un côté ! Car ça fait bien partie du jeu, de l'exercice ou de l'ouvrage (selon comment tu veux renommer le « travail » aujourd'hui), de muer ces filtres-là en philtres d'amour et de

121 On peut même consteller (ou faire forum) sur une table avec des playmobils ou des schtroumfs, si un handicap ou un trop petit comité l'exige. On peut aussi disposer les éléments secrets autour de soi en cercle, et tracer les mouvements intuitifs de l'un à l'autre. Il y a de nombreuses variantes possibles ou des processus cousins précieux, comme le « Chantier », où nous étudions notre relation à une organisation représentée par une table solide et 9 ou 11 chaises autour, toutes significativement placées et orientées, plus une poubelle…

jouvence, de contrecarrer ces complications-ci, d'abattre les murs et d'inventer les ponts… les pratiques collectives nous l'apprennent justement, aussi.

4.7 Merci, tensions !

Oh oui, merci à vous tou-te-s, tensions, conflits, brouilles, crises, bisbilles et zizanie, luttes et querelles, chamailles et chambards, noises et controverses, rixes et chicanes, litiges et tempêtes, orages et prises de becs, dissensus cons et divisions tristes, discordes et dissidences, disputes et divergences ! **Il m'impressionne, le nombre de mots qui existent pour introduire ceci** avant d'en venir aux mains : tous ces combats symboliques que j'ai menés, tant avec moi-même en fait qu'avec les autres, m'ont chaque fois aidé à grandir, à gagner en compréhension et en reliance, à inspirer à mon tour d'autres compagnons d'aventure.

Dans les pratiques collectives aujourd'hui, **nous sommes de plus en plus nombreux-ses à ne plus penser les problèmes comme des problèmes, mais comme des chances d'avancer** plus loin de nouveau – ce qui n'empêche certes pas parfois de grincer encore un peu des dents.

Le mot chinois pour « crise » (*wei ji*) se compose de deux caractères, « danger » et « rouage » (plus ou moins secret, et qui peut être aussi d'une chance), et les étymologies probables du caractère qui dit « je » (*wo*) sont liées au conflit[122]. **Toute crise, majeure ou mineure, est aussi l'occasion de mieux nous (re-)connaître dans l'épreuve, personnellement et collectivement, et de nous redéfinir de façon plus ajustée** – à condition bien sûr, de ne pas sombrer dans la menace à laquelle elle nous confronte. Certes, dans le moment où l'on est aux prises avec le risque de crash ou de noyade, dans l'avion sans pilote ou le bateau qui prend l'eau, les caractères chinois ne sont pas d'une grande utilité pour le *vulgum pecus* de cette partie du monde qu'on dit occidentale.

En français, le mot « tension » peut être vilainement connoté, de sorte qu'on préferera peut-être employer une métaphore, « épine » ou « gravillon ». Il est vrai sans doute qu'on ne peut pas marcher (longtemps) en regardant le ciel si l'on a un caillou dans le soulier (tiens, encore chinois, le proverbe-là). Cependant par chez nous, il est bon aussi d'appeler un chat un chat – sans forcément aller les fouetter pour autant.

En électricité, une tension n'est autre qu'une différence de potentiel. Plus la tension est forte, plus l'intensité et / ou la puissance du courant sera grande. La peur du conflit peut nous conduire à cacher des tensions sous le tapis, et à les laisser ainsi s'accumuler… dangereusement ? Si l'on traite les tensions au fur et à mesure de leur survenue, les décharges seront sans doute plus faciles à encaisser, à transformer, à ramener à la terre. À l'inverse, le goût de l'intensité peut nous conduire à vouloir prendre tout entière en charge une tension forte qui attend depuis trop longtemps, alors qu'elle pourrait plus facilement se résoudre dans une approche plus douce en plusieurs fois, pas à pas, avec des préparatifs soigneux, des câblages assez conséquents, etc. Mais parfois peut-être, rien ne vaut la foudre (pour permettre à la DeLorean d'effectuer son *Retour vers le futur,* par exemple : les sauts temporels comme les changements de paradigmes, c'est très coûteux en énergie).

En facilitation, je peux définir une « tension » que je ressens comme la différence entre une situation actuelle imparfaite à mes yeux et une situation idéale à laquelle j'aspire. Avec une telle vision, les tensions sont bienvenues ! À condition que le cercle ait confiance dans ma vision, bien sûr, et dans notre capacité à transformer les situations – ce qui n'est certes pas toujours une évidence, surtout si certain-e-s dans le cercle craignent de manquer de moyens, de temps, d'énergie là encore. Si les conditions propices ne sont pas réunies, peut-être que je ferai mieux d'aller porter mes visions ailleurs, où elles seront bienvenues – sans quoi, je m'armerai au moins de patience.

Dans un cercle consentant, **l'énumération raisonnée des tensions peut constituer l'intégralité de l'ordre du jour des diverses réunions** qui nous rassemblent**,** d'autant plus joyeusement qu'elles sont nombreuses : car nous savons que nous les traiterons toutes, en leur temps, et que toutes seront résolues, grâce à notre intelligence collective.

---

122 C'est « *Ji hui* » qui signifie « opportunité, chance » contrairement à ce qu'on le lit souvent sur internet, et non « *Ji* » tout seul. *Wei ji* (危机) se traduit littéralement « moment décisif, de bascule ». Quant à « *Wo* »(我), tressé d'hallebardes ou de mains qui prennent les armes, et où l'on peut discerner des formes qui se tournent le dos, il n'est cependant pas utilisé du tout comme concept au pays du soleil levant : décidément l'*ego* même est un peu intraduisible, entre Orient et Occident…

La définition proposée là nous rappelle aussi qu'**une tension est toujours ressentie par une personne.** Lorsqu'une tension monte significativement, c'est-à-dire bien souvent très vite, elle se partage – avec plus ou moins de cohérence d'ensemble et plus ou moins de « restimulations » variées et individuelles (2.2 et Annexe3 : « cinq principes… »). Mais nous ne saurions identifier avec assurance les tensions des organisations elles-mêmes – pas plus que leurs besoins, comme on l'a dit plus haut (3.3) Il est donc préférable, pour nous, de bien veiller à identifier nos tensions et nos besoins *personnels* en lien avec l'organisation, et de les partager avec le reste du cercle pour les traiter collectivement.

Ce dernier point nous avertit en particulier contre la posture du / de la « sauveur-euse » (Annexe12), qui cherche à résoudre la tension ressentie par quelqu'un-e autre. C'est une erreur tactique : en effet, **dans la plupart des cas, mieux vaut laisser chacun-e traiter ses propres tensions.** L'autre résoudra en général bien mieux son histoire par ellui-même – pas forcément tou-te seul-e ! mais du moins en en prenant la responsabilité.

La / le sauveuse-re prend le risque d'embrouiller la situation au lieu de la faciliter, à court ou à moyen terme. Y aurait-il peut-être un écho qui lae concerne effectivement, et qu'il est plus facile d'aller regarder dans l'œil du voisin, la paille de la voisine ? **Formuler une proposition de soutien explicite, en revanche, peut parfois être très bienvenu** : n'est-iel pas d'ailleurs un danger potentiel pour le collectif, cellui qui prétend n'avoir jamais besoin d'aide ?

Les cavaliers seuls et les amazones autonomes sont pourtant les bienvenu-e-s aussi dans nos cercles ! Souvent iel joueront des « second rôles » déterminants (5.6) Iel savent, comme moi, qu'**il vaut souvent mieux agir « avec ou sans » que « pour ou contre ».** C'est seulement dommage parfois (et en lien à des peurs peut-être ?) de rester fixé-e-s sur la stratégie « agir sans » (les autres) – et de se retrouver alors toujours tou-te seul-e effectivement (surtout si c'est en ruminant de vieilles aigreurs).

Nous retrouvons ici des éléments déjà abordés, sous une autre forme – mais j'insiste : **avec un peu de conscience émotionnelle, il n'y a plus de drames**, ou en tout cas jamais de quoi se taper dessus « pour de bon ». Mieux vaut avoir défoulé ça dans nos plus jeunes âges, au karaté chaussettes ou avec des pistolets d'amour[123] – et à défaut, de pratiquer la co-écoute ou d'autres pratiques de décharge (2.2)

La condition pour que ça se passe bien avec nos tensions, avant tout, c'est de savoir discerner à quoi elles sont liées. Nous pouvons sans doute y voir clair à présent, à ce sujet ! Une tension personnelle, émotionnelle ? Les processus auto-empathiques et divers espaces de soutien peuvent y répondre. Une tension interpersonnelle, relationnelle ? Nous avons abordé ceci vers la fin du précédent chapitre (3.6) Une tension existentielle liée aux intentions profondes du collectif ? C'était le sujet de la section précédente.

Une tension qui concerne plus pragmatiquement l'organisation ? Nous allons pouvoir à présent la traiter de façon saine et rationnelle dans les espaces dédiés : s'agit-il de stratégie, d'opérations… ou de « gouvernance » ?

123 Sur ces deux jeux, voir *Jouons ensemble autrement*, C. Dumonteil-Kremer, *op cit.*

5. Qui décide et qui fait quoi ?

Ça peut sembler étrange de n'arriver qu'enfin à ce noyau dur de l'organisation collective parfois appelé « gouvernance » : cette progression logique ne s'incarne pas forcément de façon linéaire. Si les autres éléments que nous avons posés jusque là sont intégrés, ou du moins posés et partagés, installer cette dimension-là devrait être plus simple et léger, et si ce n'est pas le cas il se peut que l'on rencontre des résistances problématiques… ou pas : la conscience émotionnelle, la parole juste et la co-création attentive peuvent aussi progresser avec fluidité en même temps que la transformation d'un organigramme et la mise en place de nouveaux fonctionnements organisationnels.

Après être longtemps tombé en désuétude, **le mot « *gouvernance* » est réapparu en France à la fin du XX^{ème} siècle**, passant du secteur privé anglo-saxon aux politiques publiques européennes, puis un peu partout. Recouvrant les notions classiques de gestion, de management, de pilotage, d'administration, de direction, **il désigne la façon dont les « autorités » sont distribuées au sein d'une organisation** (voir ci-après en introduction concernant la notion d'autorité).

Souvent employé pour évoquer un modèle plus élaboré, moins centralisé voire plus participatif que dans les organes traditionnels, parler de gouvernance est aussi volontiers une façon un peu floue de dire que ça se passe comme d'habitude[124]. Employer l'expression « gouvernance partagée » peut être un vague pléonasme un peu mensonger, pour noyer les poissons qui voudraient nager ensemble jusqu'à l'ère du verseau… mais peut-être aussi une astucieuse stratégie pour rassurer les pouvoirs en place sur le fait que la révolution en cours se fait aussi avec eux.

En général, **nous préférerons parler d'organisation collective, de fonctionnement structurel, de responsabilités et de prise de décision**, plutôt que de « gouvernance », sauf pour désigner des processus spécifiques (5.4) De même que lorsque nous avons réfléchi sur « *qu'est-ce qui se joue en pratique du Je au Nous ?* », avancé sur « *comment dépasser les tracas d'egos et déconstruire les rapports de domination / soumission ?* », expérimenté « *comment poser de bonnes bases pour communiquer et co-créer entre adultes ?* », continuons à chercher ce que désignent concrètement les mots.

La notion de « pouvoir » a de l'intérêt en pratique plutôt qu'*in abstracto* : dans quelles situations avons-nous du pouvoir, et pour quoi faire ? Quand est-ce que nous pouvons exprimer nos potentiels et nos capacités au service de ce que nous voulons pour le monde, et quand est-ce que nous en sommes-nous coupé-e-s ? Nous avons déjà abordé, sinon démonté, les mécanismes du « pouvoir sur… » (3.2), et la diversité de nos apports créatifs (4.1) : à présent, voyons comment articuler et développer notre commun « pouvoir de… », non sans conscience de l'influence des lobbies ou des systèmes mondialisés.

Un mindmap en Annexe4 présente les différentes notions liées au pouvoir, que nous allons développer pour certaines. Le carré qui y figure en haut à gauche nous rappelle simplement que **tout pouvoir est fondé sur l'un de ces autres verbes** en « oir » :

- Avoir (pouvoir lié à la propriété du foncier, du capital, des outils de production, et aux moyens matériels en général),
- Savoir (pouvoir lié à la science et à la connaissance, à l'accès aux données et aux informations),
- Croire (pouvoir conféré par les rôles symboliques, les jeux institutionnels, les idées qu'on s'en fait),
- et Vouloir (pouvoir du désir, l'autre condition de cette fameuse « *foi qui déplace les montagnes* » : il ne suffit pas d'y croire, il faut aussi en avoir envie).

Ces quatre pôles sont aux fondements de ce que chacun-e accomplit *en fait* dans le cercle. Si je prête un compresseur pour usage collectif, j'ai une première autorité sur la façon de nous en servir, du fait qu'il est à moi et que je veux le retrouver en bon état. Mais si quelqu'un-e d'autre connaît bien mieux les compresseurs que moi, sans doute que sa compétence lui donnera la main – à condition qu'elle soit reconnue par le cercle et moi, et qu'iel le veuille bien, aussi. Autre exemple : si

124 Dans le poster « les Mots du pouvoir » qu'a construit arTerroriste, « Gouvernance » est au centre de toutes les lignes d'usage, comme Châtelet les Halles à Paris… Un carrefour de langue de bois (cf. aussi note 80).

tout le monde croît que j'assure en facilitation, je me retrouverai facilement à animer nos premières réunions – mais s'il s'avère qu'en pratique je n'y connais pas grand'chose, ça risque d'être compliqué dès les premières tensions, à moins que j'ai très très envie d'y arriver et que je fasse vraiment ce qu'il faut alors pour ça.

Qu'est-ce qu'une autorité ainsi, pour aboutir ce préambule ? Là aussi le mot peut être employé de façon louche, inutile ou nuisible. Mais si nous avons bien suivi l'ouvrage jusqu'à présent, l'autoritarisme n'est sans doute plus de mise : les expériences, les motivations et la nécessité commencent à « faire autorités » plus simplement peut-être. **L'intelligence collective dessine des « champs d'action légitime » pour chacun-e de façon évolutive.** L'autorité que je peux exercer (non sur les personnes bien sûr, mais sur les actions), mon pouvoir au sein de l'organisation, correspond à ces espaces de confiance.

Ce dernier chapitre porte sur les approches utiles pour fluidifier ce dessin en mouvement, pour pérenniser l'institution commune, et pour clarifier collectivement ces questions : qui fait quoi ici de façon régulière, quels domaines de compétences et de responsabilités, quel partage des tâches récurrentes… et comment on en décide ? Comment « distribuer » aussi largement que possible les « autorités » sans tomber dans le chaos ou l'inefficacité crasse ? Sur quelles expériences nous appuyer, de quels systèmes opérationnels existants ?

Et pour commencer, y a-t-il un-e pilote dans ce boxon, un-e chef-fe dans l'ensemblage ?

5.1 Autogestion, décongestion et premier lien

J'ai évoqué plus haut la haine viscérale des chef-fe-s (3.2 et Annexe11). Les simulacres de la démocratie représentative et les privilèges managériaux ont tant déçu voire dégoûté beaucoup d'entre nous qu'il est devenu difficile pour certain-e-s de faire confiance et de donner sa bénédiction à qui que ce soit qui prend au sein d'un collectif une place particulière. Qui croit voir une tête dépasser au-dessus des autres veut parfois aussitôt la couper.

En même temps que de vouloir brûler toutes les figures d'autorité jugées illégitimes (de l'abbé au sous-lieutenant en passant par la chargée de mission diplômée des grandes écoles qui débarque fraîchement dans l'équipe), **cette aversion a pu cultiver paradoxalement une fascination malsaine** pour les caïds, les manitous, les capitaines – qui a tendance à les entretenir dans leurs rôles[125].

Beaucoup d'expériences ont été menées pour nous défaire des patron-ne-s et autres meneur-euse-s. Ensemble construire « sans » les chef-fe-s plutôt que « contre » elleux (pour ne pas reproduire des logiques d'exclusion et des effets de milieux) : les infokiosques des Zads sont riches de nombreux opus et brochures à ce sujet[126], qui racontent aussi comment il ne suffit pas de « tuer le père » pour abolir le patriarcat… car il y a des patriarches qui sommeillent un peu partout en nous, quels que soit l'âge et le genre.

Les recherches d'alternatives en la matière conduisent à l'empuissancement[127] de chacun-e, ainsi : si tout le monde a du pouvoir, il y a moins de risques que certain-e-s en soient spolié-e-s ou que d'autres en abusent. Les démarches d'éducation populaire visent à cela *en même temps* qu'aux prises de conscience concernant les déséquilibres dont nous avons jusque là souffert.

Un objectif qui peut sembler raisonnable est donc de devenir « tou-te-s chef-fe-s », en douceur. Chef-fe, adulte, souverain-e, quel que soit le mot choisi il peut déplaire. Il s'agit en tout cas d'être relativement conscient-e-s et pleinement responsables de nos actes et de nos ressentis, tout en veillant à ne pas alimenter les vieilles dominations. C'est cela au fond dont nous avons parlé, jusqu'ici. Autogestion ou cogestion : derrière ces mots des réalités diverses se construisent, cherchant plus ou moins adroitement à nous libérer des congestions, pour que le pouvoir circule plus librement entre nous.

---

125 C'est peut-être un peu pour cela que les peuples portent au pouvoir des personnes qu'ils peuvent si facilement haïr ou mépriser ensuite. Voir aussi « Sommes-nous en démocratie ? », par les Renseignements généreux, ou peut-être (je ne l'ai pas encore lu) le récent essai-fiction d'Emmanuel Dockès, *Voyage en misarchie.*

126 Voire par exemple sur Infokiosk.net, des utopies collectives aux retours sur l'histoire des Lip ou de la commune de Paris. À Notre-dame-des-Landes, la bibliothèque du Taslu est particulièrement riche sur le sujet.

127 Traduction québécoise d'*empowerment* que nous préférons à la sèche « capacitation » française. Des livres entiers développent autour de ce terme, qui parle déjà pas mal tout seul.

Dans cette potentielle anarchie bien ordonnée (Horizons.4), dans cette démocratie réelle à venir, chacun-e prend sa place et ça tourne, c'est fluide, c'est beau, c'est le nouveau paradigme, hourrah ! ce traité peut désormais prendre la poussière dans un grenier, car la facilitation même n'est sans doute qu'une étape transitoire des sociocultures du troisième millénaire.

Comment démantèlerons-nous les terreurs de notre passé industriel, d'ici là, comment recyclerons-nous nos institutions et nos outils de production, comment orienterons-nous des suites adaptées pour le plus grand nombre ? **Nous sommes quelques milliards d'êtres humains, et il nous faut des méthodes, des voies adaptées à de telles complexités**. Pour apprendre à intégrer les écosystèmes planétaires sans trop de violence, nous avons besoin d'étapes de transition.

En attendant cet idéal où nous serons tou-te-s, dès 5 ou 7 ans, les sachems conscient-e-s de la grande tribu terrestre, il nous faut saisir ce que peuvent être le *leadership* et une saine hiérarchie, dans l'idée d'apprendre à dé-personnifier et partager vraiment ce rôle qu'on pourrait aussi nommer « référent-e », au sein du cercle ou de l'organisation. Tous les mots disponibles étant un peu vagues ou méchamment connotés, j'utilise volontiers ce terme qui me semble très juste : le « Premier lien »[128]. De fait dans une organisation au départ, c'est aussi toujours qui en premier fit lien entre tou-te-s, et rassembla le(s) premier(s) cercle(s), qu'il s'agisse de l'un-e d'entre nous ou d'un premier petit noyau.

Qu'est-ce que le *leadership* ? Je n'ai pas trouvé de traduction très satisfaisante à ce mot qui parle d'être charismatique et force de proposition à la fois : s'engager dans une direction, et susciter assez d'engouement chez les autres pour qu'iels veuillent bien le faire aussi, afin que « ça ait lieu ». Mais à vrai dire, la notion de charisme me semble ambiguë et dangereuse, portant à la manipulation, prêtant le flan au populisme. Y a-t-il le moindre besoin de se soucier de son « charisme », et un des principaux dangers de nos systèmes politiques ne vient-il pas justement de cela, capitalisme narcissique qui s'appuie sur une culture de l'égo, un culte des personnalités[129] ?

Une action me semble juste, et je m'y engage : si personne ne me suit dans un premier temps, faute d'être bien compris-e peut-être, ou assez « populaire » comme disent les ados, ça n'hypothèque pas son devenir et ça n'entrave pas ma capacité personnelle à contribuer. Chaque chose vient en son temps, et « *rien n'est plus puissant qu'une idée dont l'heure est venue* » comme dit Victor Hugo. **Ne cherchons pas séduire ou à convaincre, ni de force ni même de gré, mais partageons plutôt avec humilité ce qui nous semble juste… en nous y engageant.**

En nous méfiant du charisme et en étant prudent-e-s et attentif-ve-s avec qui nous fascine, nous éviterons en tout cas les risques de dérives messianiques : aujourd'hui, il ne s'agit justement plus d'attendre qu'un-e élu-e fasse des miracles pour tout le monde, mais bien d'incarner toutes et tous les sociétés nouvelles dont nous voulons. C'est une certitude qu'elles seront inspirées par plus vaste que nous, qu'on l'appelle nature, déesse, univers, ou qu'on ne l'appelle pas. C'est probable aussi qu'on puisse reconnaître des faux-prophètes dans l'histoire (ou même peut-être des reines sans sagesse) qui ont été perçu-e-s pourtant comme très charismatiques par telles foules qui les ont adulé-e-s.

Si ce qui nous importe en fait de « leadership » n'est pas de l'ordre du charisme, nous pouvons nous concentrer sur la prise d'initiative : c'est plus précis et ça sonne moins « tombé du ciel », plus pragmatiquement accessible pour chacun-e… à condition d'*oser*, et de ne pas succomber à la peur du jugement des autres (3.1) Certes il y a une prise de risque : pour prendre une initiative, pour faire une nouvelle proposition, je dois me désolidariser un instant du mouvement du groupe, sortir du lot… au risque de ne pas être suivi. Mais si mon intention est bien d'être à son service, est-ce que ça ne vaut pas d'être tenté ? Au pire, j'y aurai appris. Les lignes du contrôle social peuvent changer vite, et une norme comportementale ancienne perdre soudain son hégémonie.

Nous pouvons nous entraîner à cela avec le jeu *« Let's all ! »* (« Et si on… ? » en français). La consigne de base y est de faire toujours tout-e-s ensemble la même chose. Chacun-e peut faire une proposition d'action simple à voix haute et l'adopter aussitôt pour ellui-même : la règle demande alors que tou-te-s les autres la reprennent aussi : et tout le monde alors de sauter partout ou de caresser le plancher. Puis, il pourra y avoir des scissions… même sans en donner la consigne, elles viennent souvent d'elle-mêmes, créant différents groupes d'influences changeantes. Ce chouette jeu, utilisé à la fois par Starhawk (sage sorcière empuissançante) et toutes les ligues d'improvisation, facilite les prises de conscience concernant le pouvoir d'initier des propositions, et celui d'y consentir ou non.

128 Contrebalancé utilement par les seconds liens sociocratiques… Le terme vient de l'Holacracy, mais je l'emploierai ici un peu différemment que dans ce modèle strict. Sur tout cela, voir plus loin (section 5.4)

129 On peut lire à ce sujet – entre autres – la brochure des Renseignements généreux encore, « la Culture du narcissisme ».

La conscience de la liberté de chacun-e rend la prise d'initiative bien plus facile et plus commune. Nous allons parler bientôt de cette notion-clé de consentement, pendant personnel nécessaire à une saine culture collective de bienveillance (2.7) Rappelons-nous encore que le cynisme, l'ironie et même les conseils parfois nuisent à la confiance en soi et donc aussi aux prises d'initiatives. Toutes ces « petites vannes », ces « gentilles piques » ou ces « *tu crois vraiment que…* » sont propres à briser des ailes avant même qu'on ait pu voir le duvet pousser. **Si nous incarnons avec attention nos valeurs, l'initiative fleurit d'elle-même** : comme pour la créativité (4.1), nous en sommes tou-te-s doté-e-s.

Hiérarchie : encore un mot repoussoir. Pourtant, **nous ne saurions vivre sans hiérarchies.** Qui n'a pas connu l'espoir ou la nostalgie d'une organisation « horizontale » ? Qui n'a jamais souffert de la subordination à quelque imbécile… et parfois aussi à sa conjuration ? Il n'est évidemment pas question de lâcher ici d'un pouce l'exigence d'égalité, ni de tricher en ajoutant que certains seront quand même plus égaux que d'autres[130]. En revanche, pour ne pas rester piégé-e-s dans la tyrannie du collectif, égalitariste ou identitaire, traçant une horizontalité sans horizons, **nous pouvons discerner :**

> **Ce sur quoi nous voulons être attentif-ve-s à l'équivalence** : entre les espèces vivantes, les personnes humaines, les droits dont nous bénéficions, les pouvoirs auxquels nous pouvons accéder en principe, l'attention à nos talents et nos intelligences…

> **Et là où nous pouvons hiérarchiser**, structurer, élaborer des architectures :

- Priorisations des besoins (« *d'abord survivre, puis y trouver du sens* »),
- Dépendances systématiques entre des types d'actions (« *chaque fois que mon enfant pleure, je l'écoute ou je demande à quelqu'un-e de le faire* »),
- Capacités entre nous (« t*u fais ça bien mieux que moi mais là-dessus, ça va, je peux assurer aussi* »),
- Agencements de cercles au sein d'une vaste organisation (« *le design-là, ce n'est pas un job pour nous les assembleur-e-s : je vais demander à l'équipe chargée de ça de s'en occuper, mais je vais proposer de le faire avec elleux parce que je vois bien de quoi j'ai besoin en l'occurrence* »)…

Ce distingo vise à reconnaître, dans la nature autant que dans nos ouvrages, l'existence de hiérarchies effectives, de rôles et de priorités particulières liées à des contextes, et qui ne sont pas associé-e-s à de grossiers jugements. La reine des abeilles n'est ni fière, ni pute ni soumise, de passer sa vie à pondre, c'est son rôle dans la ruche. La vésicule biliaire ne se sent pas humiliée d'être toute sa vie au service de l'ouvrage plus général de l'intestin, c'est son rôle dans la digestion. Et même si j'écoute ma vésicule et qu'elle contribue à mes choix de vie, elle n'est pas sur le même plan organique que moi.

De même, **nous pouvons reconnaître un intérêt collectif qui relève d'un autre niveau** que les intérêts individuels, une organisation de cercle d'un autre ordre que les organisations personnelles. Ni mieux ni pire, cet « autre niveau » n'est pas plus ou moins haut sur une échelle de valeur : ça se joue « à une autre échelle ». Nous parlons encore parfois de stades ou de niveaux « supérieurs » ou « inférieurs » pour nous y retrouver dans la structure, et non pour définir des subordinations. Avec un peu d'entraînement, nous pouvons tou-te-s apprendre à renverser ces ordres, qui fonctionnent en fait toujours pareillement dans les deux sens dans une vision systémique, de même que dans l'espace il n'y a pas de haut ni de bas (voir aussi note 51).

Il ne s'agit jamais de sacrifier, au nom d'un intérêt collectif, un bien-être individuel. Ma vésicule « sait bien » que si elle fait une dépression ou un *burn-out*, c'est *bad* pour moi autant que pour elle : si je persiste à manger trop de graisses ou je-ne-sais-quoi, elle va peut-être essayer de stresser modérément le foie, mais elle respectera leurs limites et ce n'est pas elle qui enverra des signaux d'indigestion. L'image est approximative sans doute, mais en tout cas dans un système interdépendant, les regards dualistes n'ont plus de sens : ce que nous cherchons, c'est toujours l'équilibre.

Pour trouver de meilleurs équilibres collectifs, ce peut être une bonne solution de hiérarchiser de façon plus rationnelle, plus adaptée : pas au sens de donner plus de pouvoir *à* un cercle *sur* un autre cercle (et encore moins entre les rôles ou entre les personnes), mais dans le sens de permettre des interactions plus fluides entre différents niveaux holoniques (2.5) et ainsi de donner plus

130 George Orwell, *la Ferme des animaux* : j'ai lu ça au collège et ça convient bien à la république capitaliste de faire la critique du soviet… C'est un bien impressionnant récit de dérive. *1984* a-t-il été aussi au programme ?

de pouvoir à l'ensemble du système – moi compris. Nous verrons bientôt quelles articulations hiérarchiques peuvent s'accomplir pour le mieux une fois digéré ce mot, lavé de sa violence.

Voilà que dans ce rôle particulier qui fut celui du/de la chef-fe et que certain-e-s continuent d'appeler ainsi, nous avons ôté tout ce qui relève d'une supériorité, hiérarchique ou symbolique. L'initiative première demeure parfois, mais elle se partage aussitôt avec tou-te-s. Il reste, aussi, la possibilité d'un élément d'articulation structurel : si différents cercles s'agencent entre eux, il faudra bien que des personnes puissent assurer la bonne circulation des informations – et nous verrons bientôt que pour cela, à deux, c'est mieux.

Qu'y a-t-il encore en fait comme tâche récurrente possible, pour le premier lien, concrètement ? Ce peut être un ouvrage « méta » du cercle de le (re-)définir en détail. Peut être que cette définition sera l'occasion de prises de conscience collective, et d'aller vers un partage rationnel de ces tâches entre plusieurs personnes, s'il y a suffisamment de conscience et de clarté. On peut aussi souhaiter aller droit aux buts, ne pas passer trop de temps en « méta » et attribuer simplement à l'un-e de nous ces missions typiques. Quelques mots sur les points saillants du rôle tel que le conçoit l'« holo-organisation » (voir résumé en Annexe10 et ci-dessous 5.4)

Basiquement comme je l'ai dit, le 1er lien appelle le cercle – et comme ça n'a guère d'intérêt de naître pour mourir, il a aussi vocation à le « tenir », à veiller à sa santé, à sa raison d'être et à sa bonne évolution. Bien sûr, cette attention peut être partagée ! Mais comme pour toutes les autres tâches du cercle, en attendant que ça le soit, ce sera le rôle du 1er lien d'assurer le nécessaire lorsque les autres ne le font pas. À qui d'autre pourrait-on d'ailleurs confier pareille mission, sinon à Saint-Michel ?

Dans certaines « holo-organisations », par souci d'efficacité, le 1er lien conserve les responsabilités un peu plus traditionnelles d'attribution des différents rôles (collectivement définis) aux autres personnes physiques du cercle, d'attribution des ressources (argent & temps surtout), d'évaluation des performances et des accomplissements, voire même de définition des orientations stratégiques. Ce peut parfois être une bonne chose pour le cercle, surtout si ces tâches se font en bonne intelligence avec les autres membres du cercle.

Ce peut aussi sembler lourd et peu convivial, un tel cumul, et il y aura alors tout intérêt à partager au mieux. **Ces missions sont vitales, et d'une façon ou d'une autre (consciemment ou non, complètement ou non), le cercle les assurera.** Dans des organisations qui ne reconnaissent pas l'existence d'un « premier lien », elles sont seulement plus coûteuses en temps et en énergie, et ça a aussi du sens bien sûr.

Nous pouvons nous affranchir de la peur des « *gurus* » en approfondissant le sens de la discipline et de la maîtrise pour nous même : car **le seul leader qui vaille au fond, c'est celui qui éclaire notre propre gouvernance personnelle**, le « maître intérieur » que nombre de traditions cherchent à réveiller. *Guru* associe deux syllabes, selon une étymologie traditionnelle : la première qui signifie « l'ombre » et la seconde « la lumière » qui possiblement la disperse. Il n'y a rien d'autre à chercher au final, en tant que guide, que le jeu de cet équilibre-là (Horizons, « cohérence »), ce que le sikhisme en particulier a fort approfondi.

Ce rôle de 1er lien, qu'il soit singulier ou collectif, n'est en tout cas ni au centre, ni en surplomb, ni à l'extérieur du cercle : il en fait simplement partie, comme chacun-e. Et c'est une chance, pour la dernière des tâches qui lui est communément encore associée – au point que certaines entreprises aient choisi de remplacer les chef-fe-s par des « leader-coach » ou des « capitaines-soutien » en lien avec les « équipes supports ». Cette dernière mission, qui peut gagner ou non là aussi à être complètement répartie, c'est d'écouter les autres membres du cercle, de vérifier s'iels sont bien en adéquation avec leurs rôles, s'iels auraient besoin d'aide, de formation, de sortir un peu changer d'air avant de péter les plombs, etc. En dernier ressort, il s'agit donc d'un rôle de décongestion autogérée, qu'on peut aussi appeler « accompagnement interne » : poursuivons dans une seconde section le mouvement concernant ce rôle.

5.2 Accompagner, désidentifier, aligner, faciliter, secréter

Qu'est-ce que la (fameuse) « posture d'accompagnement » ? Ça ressemble à ce dont nous avons déjà parlé plusieurs fois. Ni devant ni derrière, ni dessus ni dessous, être avec, à côté : Carl Rogers, le psychologue fondateur des approches « centrées sur la personne », a beaucoup travaillé ce sujet dès les années 60-70. Un de ses principaux *credo* est que chacun-e peut trouver ellui-même les ressources pour résoudre ses difficultés, avec la confiance d'un témoin patient et attentif qui peut écouter et reformuler… ou simplement être là, déjà.

Ce qu'il a posé dans le champ thérapeutique s'est étendu au-delà, inspirant presque toutes les approches de « *coaching* » depuis (je ne développe pas sur ce mot qui ne me semble pas nécessaire à nos sociocultures, bien que le « coaching d'équipe » soit une entrée possible pour la facilitation collective dans une organisation). Ainsi l'accompagnant-e ne sait pas *mieux* le chemin : c'est impossible, en fait, de savoir pour l'autre son chemin ! Nous sommes toujours seul-e-s dans nos têtes. Mais iel cultive explicitement la confiance dans la possibilité de *trouver un chemin*, dans le fait qu'il existe toujours des chemins pour nourrir nos intentions – même si parfois ils semblent perdus à jamais, impraticables pour toujours, inexistants. Cela posé, selon les styles, un-e accompagnant-e peut être plus ou moins intensément dans l'écoute et dans la proposition.

En tant qu'accompagnant-e ainsi pour résumer, le premier lien a pour vocation au fond de partager petit à petit son rôle jusqu'à ce qu'il soit distillé entre tou-te-s au sein du collectif – même si dans un premier temps, c'est souvent préférable qu'il soit clairement personnifié-e, pour sécuriser chacun-e. Au-delà de ce « premier rôle » dont l'importance est finalement relative (5.6), il est bon en tout cas que tou-te-s puissent intégrer ces principes et ces pratiques de l'accompagnement, car **une organisation systémique est un cheminement collectif où tout le monde s'accompagne.**

L'image est mignonne, mais aussi profonde : elle parle de désidentification[131]. Je t'accompagne, et je vois où je vais, et je saisis où tu vas toi aussi, avec ce collectif. Je ne me confonds pas avec toi, ni avec lui, ni avec les rôles que j'y tiens. Il y a du jeu entre tout cela, une relative distance, une certaine autonomie demeure. Cet autre discernement est tout aussi important en socioculture que celui dont nous parlions plus haut concernant la hiérarchie. Combien d'organisations se sont effondré-e-s ou perverties lorsque leur créateur-ice a passé la main (ou l'arme à gauche) ? Combien de gens souffrent, plus ou moins consciemment et ostensiblement, de se sentir piégé-e-s dans leur structure à force de se croire indispensable ou d'y entretenir un déséquilibre dont elles ne sauraient plus bien se passer ?

Il est bon aujourd'hui d'apprendre à nous *désidentifier* : distinguer les rôles au service de l'organisation des personnes qui leur donnent vie (ou les « énergétisent » comme on dit parfois). Comme au théâtre : l'acteur-ice sait toujours qu'iel joue un rôle[132], et l'on peut toujours décider de changer la distribution (avec ou sans bienveillance, d'ailleurs).

Si sa raison d'être est claire et son fonctionnement sain, je peux facilement quitter un collectif lorsque vient le moment pour moi, et je sais que c'est ton cas aussi pareillement. Je sais que l'organisation peut se poursuivre sans nous, caravane qui se transforme à mesure de sa traversée. Les organisations humaines peuvent vivre plus longtemps que toi ou moi, et selon leur raison d'être elles peuvent aussi volontiers s'éteindre avant (attention cependant à ne pas les enterrer vives !), et nous verrons alors la caravane s'éparpiller dans le désert pour se recomposer dans d'autres oasis.

Un exemple concret dans une des plus intimes des institutions : la famille. J'ai mis des enfants au monde, et une part importante de mon énergie est consacrée à les accompagner vers l'âge adulte et la pleine autonomie… mais je sais que je suis bien autre chose que ce rôle de « papa-maman ». Je tiens debout tout-e seul, indépendamment de cette famille et de ces enfants, et lorsqu'iels « feront leur vie », nos relations seront (encore) à réinventer du tout au tout – car le fait de vivre ensemble impacte très fortement notre organisation collective. Nombre de modèles familiaux aujourd'hui s'affranchissent plus ou moins des normes hétéro-normatives bourgeoises, et les extensions possible de l'idée de coparentalité génèrent des cercles merveilleusement singuliers, où tout le monde n'est pas forcément engagé-e pour toute la vie !

131 Le psycho-sociologue José Esteban Muñoz a développé ce concept en lien avec le mouvement *queer* (Horizons)

132 Et dans certaines traditions même, iel le manifeste (par différents artifices), pour aider lea spectateur-ice à prendre conscience de leurs identifications : le *Verfremmdungseffekt*, distanciation que préconisait Brecht, ça peut ici nous inspirer.

Lorsque chacun-e a mieux conscience de son propre chemin et de celui des autres, nous pouvons mieux discerner aussi le sillon du commun, qui se trace de façon autonome : avec ses propres lois, son propre sens, à son niveau. Un collectif, ça ne laisse pas les mêmes empreintes qu'un être humain, c'est une roue plus large (sinon plus profonde). Là encore, chacun-e de ses membres peut être avec ce char dans une posture d'accompagnement, en cherchant à saisir le mouvement d'ensemble. Certaines familles-tribus conservent ainsi une cohérence à travers la lignée des générations.

Attention aux nuances, en passant, entre « identification », « personnalisation » et « personnification » : je peux ne pas m'identifier au rôle de père tout en continuant à le personnifier et à le prendre parfois à cœur, de façon personnelle – ou bien le rôle de la « mûre sagesse » peut-être réparti entre plein de cousin-e-s (et donc dépersonnifié aux yeux de toute la famille), et pourtant il y en a un-e qui y reste complètement identifié-e. J'aurais aimé peut-être que ma mère soit moins identifiée à ce rôle, mais je suis content qu'elle l'ait personnifié jusqu'à mon autonomie (à défaut d'un collectif pour prendre aussi bien soin de moi). **Contrairement à la dépersonnification, la désidentification est à peu près toujours bienvenue dans tous les rôles.** Quant à la dépersonnalisation, c'est un sujet de débat, je ne trancherai pas ici – à mon avis, ça dépend des cas.

Pour soutenir cette distanciation d'avec l'identité, chacun-e des membres d'un collectif peut enfin s'accompagner soi-même, être avec ellui-même dans une telle posture : nos vies sont si riches que nous suivons en même temps de nombreux différents chemins, en compagnie de différents transports en commun, et entre tous ses fils de vie, nous pouvons tisser la navette de l'observation, témoin interne, qui regarde avec attention le sens de tous ces différents ouvrages.

Cet observatrice-eur, neutre et conscient-e, est relié-e à tous nos cheminements vers différents horizons, et en même temps à sa propre verticalité, alignée entre terre et ciel. Je suis toujours à la fois ancré-e dans la matière, le concret de ce corps et des opérations qu'il y accomplit au sein de diverses institutions, et connecté-e à l'universel, au sens plus vaste que tout cela opère, au-delà de « moi ». Que j'en sois averti-e ou non, là encore, cet « alignement » existe, croisant les banales ou splendides horizontalités de nos quotidiens. D'en être davantage conscient-e m'aide à prendre de plus justes places, tactiques et stratégiques, là où j'opère : à faciliter.

On l'a évoqué au début (1.4), la raison d'être d'un cercle ou d'une organisation est évolutive, s'ajustant au fur et à mesure aux besoins de son environnement, par le biais des personnes qui lui prêtent vie et de toutes ses interactions externes. **L'intention collective, plus vaste que la somme des intentions individuelles, demande à chacun-e de s'y ajuster : nous pouvons y « aligner » notre « ipséité »** (3.7) La direction n'est plus tant physique (même si elle peut / doit encore être personnifiée), elle est devenue symbolique : c'est le chemin qui décide pour nous, c'est la raison d'être qui guide les opérations. Lorsque je suis au service d'une organisation, ma volonté personnelle est secondaire par rapport à l'intérêt général du collectif : je cherche à la mettre à son service.

Si je ne suis pas à l'aise avec cette idée, alors que l'intention collective est clairement définie, c'est sans doute que je ne suis pas à l'aise avec ce collectif lui-même. Soit sa raison d'être me semble mal desservie, et alors c'est une tension bienvenue pour l'organisation, qui me permettra de contribuer. Soit cette raison d'être au fond ne me convient pas, et alors ou bien je m'en vais, ou bien je change d'idée, ou bien j'accomplis une révolution (ou bien même les trois à la fois).

Si je ne suis jamais complètement et durablement à l'aise dans aucun collectif, alors c'est sans doute que je suis appelé-e à m'engager corps et âme dans la facilitation, pour ne pas avoir à me flinguer ou devenir nonne / moine ! Ou peut-être qu'avec encore un petit effort de désidentification, ça ira mieux.

Ce traité est à l'usage de tou-te-s, mais il est tout particulièrement destiné à celles et ceux qui au sein d'un cercle cherchent à jouer ce rôle de « faciliter ». Toutes les organisations innovantes, collectifs « organiques » (5.5) distinguent cette responsabilité, qui consiste avant tout à préparer et à animer les réunions (et les éventuels autres outils de coordination)… et la distinguent surtout soigneusement du rôle de 1er lien, car cumuler ces deux pouvoirs est vraiment dangereux pour les cercles. C'est avec la parole collective, en effet, que se jouent les principaux enjeux stratégiques, et que se prennent les décisions critiques. **Premier lien et facilitation : en séparant ces deux rôles cruciaux, l'organisation s'aligne plus efficacement sur sa raison d'être** (plutôt que sur des intérêts particuliers qui s'y dissimuleraient plus ou moins inconsciemment).

Là aussi, **en général il est bon dans un premier temps de personnifier clairement le rôle de facilitation**, qui va veiller à ce que cette parole collective se passe bien, que tout le monde soit entendu-e et que le cercle reste concentré sur ses intentions et les processus définis (concentré ou « *focus* » comme on dit parfois en anglais pour faire la *sharp* économie d'une syllabe, et permettre un rappel à l'ordre plus percutant si le brouhaha ou la confusion gagnent). C'est possible de faciliter à deux et même à plus, mais c'est préférable pour commencer qu'à chaque moment donné une personne « énergétise » clairement ce rôle en tant que référent-e, et que l'autre ou les autres soient derrière en soutien, pour ne pas risquer d'entretenir des confusions et de jeter de l'huile sur les feux, si des tensions montent.

Dans certains cercles, on fera tourner la facilitation à chaque réunion, dans d'autres on préférera la stabilité et l'efficacité d'un-e facilitateur-ice désigné-e pour quelques mois au moins, par exemple avec une élection sans candidat (5.4) ou par tirage au sort, et révocable sur simple demande d'un membre du cercle. Je ne définis pas davantage ici les missions précises de facilitation, là aussi elles s'ajustent d'un cercle à l'autre (tout ce traité ne parle que de ça), et là aussi l'Annexe10 en propose un modèle-type sommaire.

Un autre rôle structurel est classiquement ajouté à la facilitation (et le cas échéant au 1er lien) : le secrétariat. Le domaine du / de la secrétaire s'étend sur un vaste champ de productions et de médias, qui vont du compte-rendu papier à la vidéo poétique, des systèmes d'affichages visuels muraux truffés d'épingles et de post-its aux dispositifs numériques adéquats.

Le cercle ou l'organisation les emploiera aussitôt pour permettre la bonne circulation des informations entre tou-te-s. Le secrétariat a donc un rôle indispensable de communication interne : là où nous en sommes dans la conscience, il semble difficile sinon impossible d'en faire l'économie longtemps sans sacrifier la fluidité coopérative. Ces supports, conservés de façon propice, enregistreront une part importante de son expérience, constituant sa culture singulière : on a vu déjà combien ceci était important (3.7) C'est de là que le cercle, enfin, tirera au besoin le clair rappel des décisions qui avaient été prises, de sa propre jurisprudence ou de ses inspirations passées : la / le secrétaire peut même avoir pour responsabilité de trancher en cas de litige entre divers choix ou interprétations, concernant l'une de ces décisions.

« Secréter » n'est ainsi pas une tâche subalterne. Les « sécrétions » produites ici aident le collectif à tenir debout, de même que le tronc de l'arbre, qui lui confère sa stature et l'accès au soleil, n'est autre que la mémoire morte de sa sève vive. Retracer, rendre visible et archiver de façon accessible les choix, les détours et les lumières partagées de vive voix, cela est essentiel.

Là encore – et plus volontiers même peut-être – ce peut être un rôle collectif et / ou tournant. Dans un cercle assez stable, on peut même associer les deux « tours » avec bonheur : créer par exemple un cycle ou chacun-e se retrouve d'abord secrétaire, pour devenir facilitateur-ice à la réunion suivante (ou le suivant trimestre). Le secrétariat permet alors de se préparer à la facilitation : en inscrivant la trace des processus, je suis plus volontiers dans une posture « méta » qui peut aider à les intégrer mieux que lorsque je suis dans le feu de l'action. L'inverse est propice aussi : souvent le rôle de secrétaire peut être un soutien crucial ou un appui nuancé pour la facilitation, ce qui est d'autant plus évident lorsqu'on sort de s'y être appliqué-e aussi.

Ces deux rôles ne sont présentés ici que sommairement. On peut apprendre beaucoup en lisant des livres ou en suivant des formations[133], mais assurément rien ne remplace l'observation directe et l'expérience. Elle est si commune et facile d'accès que chacun-e peut apprendre vite, et endosser ces rôles de plus en plus volontiers et efficacement.

La circulation de l'information au sein d'un collectif est un sujet essentiel, qui dépasse les seules missions du secrétariat. Dans une grande organisation, la « com' interne » est un enjeu aussi majeur que celle qui est tournée vers l'extérieur, et elle peut connaître les mêmes dérives. Si l'organisation a facilement accès à des lieux physiques communs, rien ne remplace chevalets, affiches et autres supports muraux. Là aussi, la façon de les ordonner est essentielle et propre à chaque structure… nous présentons un peu plus loin (5.4), cependant, deux modèles de tableaux communément utiles.

De nos jours, **les outils numérique permettent à la fois le travail à distance et de précieux gains de temps.** Même un petit collectif peut difficilement se passer de *mailing-lists* sinon de forum,

133 Le Mooc des colibris et de l'Université du Nous est bien fait concernant ces deux rôles (voir note 20).

et plus encore de dossiers partagés sur un *cloud* permettant à chacun-e d'accéder aux documents et d'en faire usage. Il existe nombreux autres outils plus élaborés de coordination et d'information, plate-formes de tchats et trieurs de tâches au sein de groupes projets – et certaines organisations développent même leurs propres solutions bien ajustées. Dans telle institution, surtout parmi les plus jeunes et les plus vastes, on se retrouve parfois simplement en fondant des groupes au sein des réseaux sociaux déjà existants, avec ou sans *community managers* officiels ou spontanés pour l'animation. Les bonnes solutions émergent souvent d'elles-mêmes, et les outils inutiles (ou inadéquats à la culture collective) se retrouvent vite abandonnés pareillement.

Je ne détaille pas davantage tout ceci, qui peut être l'objet d'un traité à part entière, et qui bouge rapidement. Des formations dédiées existent, les Colibris partagent de nombreuses ressources sur le sujet ainsi que le mouvement des communs évoqué plus haut (4.1)[134]. Rappelons simplement cette évidence concernant la communication : **la transparence fonde la confiance et permet la prise de responsabilité de chacun-e.** Si j'ai accès à tous les comptes et plannings de l'entreprise, je peux me faire une idée plus ajustée sur la légitimité des écarts de salaire en regard de ma propre contribution à ses bénéfices, et si l'organisation collective est clairement définie, je vois plus facilement où (ne pas) prendre place.

Une fois que ces principe sont intégrés, une fois qu'il est clair pour chacun-e que c'est la raison d'être qui gouverne au service du bien commun, la souveraineté individuelle peut s'épanouir vraiment. Qui décide, alors ? Dans certaines organisations, même vastes, la règle est simplement de dire que n'importe qui peut prendre n'importe quelle décision, à condition d'assumer la responsabilité de ses conséquences.

5.3 Propositions et consentement

Tout le monde est libre de décider de tout !? Même en posant soudain un tel principe radical, on bouleverse rarement d'un coup, dans les faits, les usages en place. Le contrôle social critiqué plus haut a du bon, pour articuler prudemment l'initiative individuelle et les besoins collectifs. À mesure que je prends place dans des collectifs bien-*veillants* (2.7), j'ai aussi mieux conscience de nos limites à tou-te-s, et de ce qui pourrait faire violence à quelqu'un-e (ou à moi). Un collectif qui veut abolir toute violence en son sein (3.6) s'intéressera évidemment très vite à la notion de consentement.

L'idée de consentement n'est pas cantonnée aux pratiques collectives. Elle a été beaucoup travaillée en particulier en lien avec les interactions sexuelles et les questions de genre[135], par les groupes qui questionnent la santé mentale et la notion de folie, ou au sein des institutions qui sont en lien avec des personnes dépendantes, du fait de l'âge ou des « handicaps ». Toutes ces recherches passées et présentes sont inspirantes, en socioculture générale.

Là encore, nous allons devoir **faire preuve de discernement : entre le consentement et l'unanimité, entre la préférence et l'objection, entre la peur et le risque,** entre ce qui compte vraiment pour nous et ce qui est du ressort de chacun-e. En effet, presque à l'inverse de ce que nous venons d'énoncer, la culture du consentement propose au collectif que toutes les décisions essentielles soient prises par le cercle tout entier (voire éventuellement au-delà, validées par l'organisation à laquelle il appartient). Un tel « consentement », que par opposition au « consensus mou » certain-e-s appellent aussi « consensus fort », sera forgé sur la conscience des vrais besoins et une intelligence collective bien au service de « ce qui est au centre du cercle », bien ajustée sur ses intentions.

La « gestion par consentement » demande de la maturité, pour ne pas tomber dans la « dictature du collectif », étouffant l'initiative individuelle, et pour ne pas non plus revenir à la case « ego », où un processus est bloqué ou interminablement ralenti par des questions personnelles. C'est en même temps une démarche apprenante, qui nous aide justement à gagner en maturité et à éviter le sempiternel retour de ces mêmes écueils : en général « *plus on y va, mieux ça y va* » (comme de la forge et de son forgeron).

134 colibris-outilslibres.org, cornu.viabloga.com, point-communs.initiative.place… Privilégie surtout framasoft.org, steup' !
135 Lire ainsi ces 100 questions sur les interactions sexuelles, et voir cette drôle vidéo, la métaphore de la tasse de thé.

Les décisions collectives ne seront pas des compromis, qui concilieraient tant mal que bien les idées des un-e-s et des autres mais qui, finalement insatisfaisants pour tou-te-s, ne seraient plus portés par personne. **Elles ne remporteront pas forcément non plus l'adhésion unanime.** Pour décider, nous n'attendrons pas que tout le monde soit d'accord avec une proposition, **nous vérifierons seulement que personne ne s'y « objecte ».** Le processus de prise de décision est ainsi beaucoup plus long, surtout au début, mais sa mise à exécution peut être… assez fulgurante parfois. Et surtout, elles seront par la suite améliorées, mais rarement sabotées (1.4)

Loin d'être pressé-e-s d'ailleurs de parvenir à des accomplissements, dans ce type de démarche, **nous sommes invité-e-s à retarder les décisions importantes « jusqu'au dernier moment responsable »**, comme on dit en Holacracy (voir ci-dessous). Faisons ce qui à l'évidence est à faire, avançons tant que nous pouvons avancer, actons autant de petits pas que nécessaires (4.3) et élaborons ce qui peut l'être… mais avant de nous engager là où il sera difficile, voire impossible de revenir en arrière, il est bon de se donner le maximum de temps : ainsi de nouveaux éléments peuvent apparaître, qui seront peut-être déterminants.

Plutôt que de construire de grands plans hâtivement décidés et jamais appliqués, plutôt que de tabler sur l'activisme et le productivisme, sans cesse contrariés par les résistances (légitimes ou non) de qui n'a même pas été correctement consulté, **la culture du consentement prête attention au processus autant qu'au résultat (1.7) En plus de produire des fruits, elle consolide de la sorte les racines.** Chercher à réduire les fractions pour trouver un dénominateur commun ne nous cantonne pas à voir petit ! Au contraire, en mathématique : plus ce qui divise est maigre, plus le résultat est grand.

Pour avancer convenablement avec cette culture, **nos cercles ont intérêt à clarifier d'emblée et au fil du chemin *ce sur quoi* nous décidons collectivement.** Nous ne passerons pas une seule minute en réunion pour compter les cacahuètes et décider de la couleur des paquets de café équitable, ni même pour dire à chacun-e comment concrètement mettre en œuvre ses missions s'iel en est capable tout-e seul-e. Le temps collectif est précieux (1.1), et ne sera consacré qu'à ce qui est vraiment important pour tout le cercle : la dimension stratégique. L'opérationnel, c'est la mécanique de base, et ça ne concerne directement le centre, en principe, que sur de rares actions : opérations… stratégiques (« mdr ») !

Le distingo pertinent entre stratégie et opérations est à balancer localement : dans telle grande organisation où l'on ne compte pas trop à la dépense, un investissement ne sera considéré comme stratégique qu'au-delà de plusieurs dizaines de milliers d'euros ; parfois, par exemple dans une période de crise, des micro-actions tactiques, décisives, auront intérêt à passer par le cercle ; le pouvoir des mots fait qu'un groupe peut trouver indispensable à l'occasion de prendre tout le temps nécessaire à une juste formulation collective, propre à partager un certain message clair et précis au reste de l'institution dont il fait partie, voire au monde au-delà. Parfois aussi au contraire, on s'aperçoit *a posteriori* qu'on a perdu beaucoup de temps pour des broutilles, de bêtes questions de mots, au fond.

Dans certaines organisations, on ouvre aussi entre la stratégie et les opérations un troisième espace de « gouvernance », dédié à clarifier de façon évolutive les différents rôles à l'œuvre dans les cercles et leurs missions (voire détail dans l'Annexe10 et section suivante). De petits groupes, des grandes organisations en transition ou des collectifs agiles et polyvalents trouveront peut-être inutilement compliqué de multiplier ainsi les espaces, mais pour d'autres cela peut s'avérer très bénéfique. Lorsque un tel espace existe, les décisions s'y opèrent évidemment aussi au consentement.

Comment peut se passer, concrètement, une prise de décision dans un système régi au consentement ? Il y a autant de façons différentes de répondre à cette question que d'organisations qui pourraient se réclamer d'une telle régence (ou peut-être plutôt d'une telle régie). Une « prise de décision par consentement » peut suivre un processus plus ou moins cadré, mais peut aussi se faire à la volée ou de façon informelle, dans un cercle qui en a la culture bien ancrée. Là encore, **la gestion par consentement est d'abord un ensemble de consciences et de discernements** : entre clarifications et réactions, entre objections et préférences, de ce que sont une proposition, une contre-proposition ou une amélioration, etc.

De façon générale, la gestion par consentement nous invite à venir rencontrer le cercle avec des propositions *déjà* élaborées (plus ou moins). Une idée spontanée peut certes faire l'objet d'une « gestion par consentement » et être améliorée en direct au sein du cercle. Cela fonctionnera d'autant mieux, cependant, que l'élan est net dans l'esprit de la personne qui propose : en effet c'est la

qualité de son initiative qui rencontrera les retours des autres, avant même le détail de ses contenus. Si elle est trop hâtive et mal fagotée, si surtout l'intention n'est pas suffisamment claire et cohérente, elle risque bien de se fourvoyer.

Une proposition soigneusement construite court cependant ce risque aussi, et nous n'entretenons pas tou-te-s les mêmes relations à l'instinct et au perfectionnement : la mise au point semble besogneuse à l'un-e dont les intuitions semblent impulsives et irréfléchies à l'autre. *Une énergie singulière* sera en tout cas accueillie par le cercle. La proposition peut avoir été construite en solo ou à plusieurs, mais elle sera en général amenée auprès du collectif plus facilement par un-e porte-parole seul-e (ou principal-e).

Élan soudain, esquisse ou plan détaillé, collective ou non, **toute proposition se présente au cercle avec son dessin et ses couleurs uniques.**

Pour « traiter » cette proposition qui lui est faite, le cercle peut dérouler un processus de prise de décision. Une telle *forme* de « gestion par consentement » (GPC), élaborée initialement en sociocratie (voir section suivante), connaît aussi en elle-même diverses variantes. Il s'agira en tout cas de prendre garde d'abord à ce que la proposition soit bien comprise, en posant toutes les questions de clarification possible, et sans émettre aucun jugement. Ensuite seulement nous aurons l'espace de partager librement (mais tour à tour et une seule fois) nos réactions, opinions, interprétations, retours, suggestions et tout ce qui nous semblera utile (ou possiblement, rien du tout).

À partir de tout cela, lae « proposeur-e » pourra amender ou reformuler s'il-le le souhaite sa proposition initiale, en intégrant ou non les propositions qu'on lui a faites (et les objections pressenties). Il s'agira pour la facilitation, dans ces trois « tours » – ou plutôt en fait, deux tours en trois phases – de cadrer aussi strictement que possible la parole, en veillant à ce que chacun-e soit à l'aise pour s'exprimer, en évitant les rebondissements (réactions sur des réactions plutôt que sur la proposition), etc.

Après clarification, réactions et possibles amendements, viennent le tour d'objections, l'éventuelle « bonification » et s'il y a lieu, l'attention à la célébration. Je ne m'attarde pas sur les variantes plus ou moins dynamiques dans le partage de la parole, ni sur la dernière phase de nouveau (3.7) Une version possible du processus est détaillé dans l'Annexe9. Insistons seulement sur le fait qu'une fois intégrées les principales distinctions énoncées là, dans certains cercles le fonctionnement devient plus informel. Clarifier, réagir et objecter (ou pas) deviennent en tout cas des opérations de base, qui n'ont pas forcément besoin de tours de paroles stricts pour s'accomplir correctement. La GPC « scolaire » peut par exemple être réservée aux grandes occasions, ou juste à l'apprentissage.

Quelques mots encore, tout de même, sur la notion cruciale d'objection (même si elle aussi est largement présentée en annexe).

Émettre une objection, ce n'est pas être « contre » une proposition, ni même s'y opposer, c'est affirmer qu'elle peut être dangereuse, nocive pour le cercle, ou pour soi. Il peut arriver que j'objecte une proposition qui me plaît, que j'ai très envie d'approuver même. C'est bien sûr la clé de voûte du système dialogique et dialectique de la gestion par consentement, et l'endroit des difficultés pour la facilitation : **d'un côté, l'objection est très bienvenue, de l'autre elle sera testée avec intransigeance.**

Bienvenue et même encouragée, car c'est la garantie qu'un-e seul-e a tout son pouvoir face au cercle, et qu'on n'est plus dans un système dominant et majoritaire – avec ses risques d'insuffisante intelligence (collective) face à l'enchevêtrement des enjeux. Le film *Douze hommes en colère* est une référence en la matière : un jury serait prêt à condamner quelqu'un que tout porte à croire coupable, mais l'opiniâtreté d'un seul sauvera finalement la vie d'un innocent. Notons qu'en l'occurrence leur règle est l'unanimité, et que ça revient à peu près au même – sauf qu'ils y passent toute la nuit ! Mais il est probable que ça puisse arriver en sociocratie, aussi… encore qu'exceptionnellement : en général la GPC demeure assez prompte, et de plus en plus avec la pratique. **Ainsi, n'ayons pas peur de perdre du temps en émettant des objections, qui donneront peut-être l'occasion d'améliorer la proposition**, et d'éviter des difficultés *à venir* si la décision était prise en effet sans qu'elles aient osé être partagées.

On les testera en général fermement cependant, pour que le cercle ne reste pas bloqué ou contraint de chercher une solution ardue… pour rien du tout (ou pour peccadille) : **la facilitation devra vérifier si l'objection n'est pas liée à des « peurs » irrationnelles (2.5) ou à des préférences**

personnelles. La nuance est parfois subtile, et l'un de nos « egos » (2.2) a vite fait de s'engouffrer dans cette occasion d'accaparer l'attention. Heureusement, il a souvent vite fait aussi de se trahir en avouant soudain « *je (ne) préfère (pas) que…* » ou « *ce que j'aimerais plutôt, c'est…* » Ah bon, c'était bien une préférence, alors, en fait ? Eh bien ça avait sa place dans les réactions : on ne l'écoute pas plus au tour d'objection, *désolé*. Nous cherchons le consentement de tou-te-s, et non l'approbation de telle conception du mental.

Les craintes sans fondements ou les nœuds cachés dans nos têtes sont encore plus délicat-e-s à cerner. Cette objection que je pose là, est-ce que ce dont elle parle existait déjà, indépendamment de la proposition ? Est-ce que les risques que je vois s'appuient sur des données factuelles ? Est-ce qu'on pourrait essayer tout de même, et revenir ensuite en arrière, à temps au besoin ? Ou encore est-ce que la difficulté que je ressens ne concerne ni moi ni le monde, mais quelqu'un-e autre du cercle, pour qui je la porte et que je voudrais « sauver » (4.7) ? Si je réponds oui à l'une de ces questions, il y a de bonnes chances pour que mon objection ne soit pas vraiment « recevable », et qu'elle soit « levée » simplement : si le risque est pure projection imaginaire, ou seulement possible au loin à l'horizon, ou bien encore qu'il existait déjà, le cercle n'est pas tenu de le prendre en compte *maintenant*.

Peut-être aussi que j'ai une toute autre idée sur le sujet, qui me semble meilleure ? Là non plus ce ne sera pas regardé comme une objection : dans une GPC orthodoxe du moins, les propositions alternatives sont aussitôt renvoyées à plus tard (éventuellement juste après la fin du processus en cours). En effet, **il ne s'agit pas de prendre les décisions les « meilleures », mais plutôt les premières qui parviennent à bénéficier du consentement du cercle, dans l'ordre de leur émergence** au sein du sens commun. Ce n'est déjà pas évident de savoir ce qui est bon pour *nous*, alors décider de ce qui est « meilleur »… ça nous semble juste impossible, et la GPC renverse complètement cette façon-là de penser.

Le rôle de « *challenger* » que prend la facilitation pour vérifier les objections n'est pas toujours évident à tenir, car il peut vite être associé à la rigueur endurcie de qui cherche à fléchir l'autre – alors qu'il s'agit toujours en principe du bien de tou-te-s, et non d'une personne en particulier, qui en a sa vision personnelle… ce qui rend les choses délicates, c'est que la / le faciliteur-ice est en général aussi une personne dotée d'une vision propre ! Mais son mandat (révocable une fois les processus en cours aboutis, en général) le rend légitime, même avec ses éventuels faux-pas : **une communauté consciente s'engage à soutenir son facilitateur. Elle a grand besoin de facilitation, il a grand besoin de soutien** (pareillement si c'est une facilitatrice, bien sûr).

Voir balayée une objection qui semblait valable pour qui la portait, ou même simplement se voir empêché-e de réagir quand « ce n'est pas son tour », ce n'est pas parfois pas facile à vivre… et ça peut questionner : « *est-ce que je donne mon consentement à* cela, *vraiment ?* » La démarche de la GPC peut être efficace, mais elle peut aussi faire violence, si elle-même n'est pas pleinement consentie. Si par exemple l'émotion présente d'un-e des membres du cercle n'est pas claire et accessible d'emblée pour ellui, dans le déroulement d'un processus elle ne pourra sans doute pas être vraiment écoutée, non plus que les besoins pourtant signifiants qui sont derrière. Ce peut parfois vécu comme trop brutal, « *ça va trop vite pour moi !* » : facteur d'exclusion typique.

Ou bien encore, si quelqu'un-e du cercle s'identifie à ses opinions, et / ou ne sait pas envisager aussitôt d'autres espaces pour les voir considérées, dans le moment ça pourra sembler tout le contraire d'un consentement. **Un tel processus recquiert une certaine forme de maturité, et un cercle peut aussi chercher comment s'y engager progressivement**, si on ne se sent pas prêt-e-s tout de suite à tout prendre en bloc.

L'amélioration collective de la proposition qui a lieu lorsque une objection est valable peut aider, par exemple, à créer de bons ancrages autour de la GPC : au début, mieux vaut donc sans doute les regarder à peu près *toutes* comme valables. En général cette phase-ci ne suit pas un processus très défini, et ça peut soulager certain-e-s d'entre nous. **Afin de « lever » les objections reçues, les gens du cercle cherchent simplement ensemble un ré-ajustement de la proposition qui leur convienne.** On fait confiance au bon sens, à l'intelligence collective « spontanée » du moment et au fameux dicton « *pas de problème sans solution* » (et s'il n'y a pas de solution, alors sans aucun doute c'est qu'il n'y a pas vraiment de problème non plus). C'est l'occasion de nous rappeler que nous n'adoptons des processus élaborés par ailleurs que pour mieux servir simplement l'intérêt général.

Dans un contexte tendu par nécessité, comme le sont souvent les organisations professionnelles par exemple, on peut chercher à accomplir cette phase d'amélioration rapidement,

aussi… mais dans l'acquisition de la méthode, ou avec un collectif qui sait l'intérêt de la profondeur, on prendra le temps de sortir d'affaire par le haut, et avec des options qui conviennent vraiment à chacun-e, et qui en passant « nous » consolident.

S'il s'avère qu'une proposition soulève trop d'objections, en revanche – et dans un cercle un peu entraîné, deux grosses ou trois nettes objections pourraient être déjà « trop », selon l'ordre du jour – alors on ne cherchera sans doute pas à les traiter toutes, ni même à les écouter au moment-là : **sauf urgence, on peut gagner du temps en renvoyant une proposition objectée à l'étude, plutôt que de l'améliorer tou-te-s ensemble.**

Dans la recherche d'un « consensus consenti », **le bon équilibre à mi-chemin du « compromis » et de l'« unanimité » n'est donc pas figé, mais fonction des besoins en présence.**

Gouverner au consentement tel que formalisé là, ça ne produit pas plus de belles résolutions sympas entre copains que de verdicts sans appel. Ce n'est pas la panacée de la coopération, mais tout de même une approche très utile pour grandir dans l'arbitrage collectif en conscience… et sans doute une étape pour passer ensemble en sécurité d'un paradigme à l'autre, comme diverses pratiques et concepts rencontrés déjà dans les précédents chapitres.

Dans un tel jeu, mieux vaut donc considérer que tout est bon *à terme*, et prendre les ratés ou les difficultés comme des chances (4.7) Le fait de ne pas parvenir, parfois, jusqu'à célébrer une décision collective n'est pas un échec, mais l'occasion d'apprendre encore. Lâcher parfois complètement les processus et sortir tou-te-s ensemble marcher dans les bois peut être plus efficace encore pour aboutir à un consensus vraiment fort. Ça n'empêche pas de revenir à la règle ensuite, au contraire : **nous suivons bien plus sagement les règles et les modèles s'iels sont joyeusement consenti-e-s.**

5.4 Deux-trois modèles

Avant d'aller observer les approches organiques, plurielles, qui fondent chaque fois leur propre cadre singulier, **observons des systèmes qui ont leur propre cohérence, et qui peuvent nous inspirer puissamment : la sociocratie et l'holacracy, ou sous sa forme banalisée, l'holo-organisation.** Y a-t-il vraiment ici deux ou trois modèles, ou bien encore une infinité de variantes et d'améliorations sur une même architecture fondamentale ? Selon les chapelles, les réponses bien sûr diffèrent.

Ce qui est sûr, c'est qu'**ils ont en commun le même agencement en cercles hiérarchisés** (5.1) : toute organisation, si vaste soit-elle, se compose d'un nombre défini de cercles restreints (4.4) qui sont tous reliés ensemble par un super cercle, avec un nombre variable de niveaux intermédiaires. Présenté comme ça, ça peut donner l'impression d'un tour de passe-passe : une pyramide de cercles qui remplace à peu près pareil les pyramides habituelles. Cependant **les principes de consentement et de doubles liens y sont toujours assortis**, et cela transforme radicalement la structure d'ensemble. Encore une fois dans un tel agencement fondé sur le cercle, il n'y a plus vraiment ni haut ni bas.

Qu'est-ce qu'un double lien, entre deux cercles voisins ? L'idée est simple : **deux personnes différentes vont assurer les liens dans les deux sens, d'un niveau à l'autre.** Lorsqu'une seule personne fait maillon entre deux cercles, comme entre deux couches hiérarchiques à l'ancienne, ou même entre deux groupes caractéristiquement distincts et à la fois interdépendants, cette personne se retrouve plus ou moins en tension entre leurs différents besoins et leurs stratégies, parfois contradictoires. Que ces tensions soient fortes et régulières ou non, si elles ne sont pas ou peu mises en lumière collectivement, elles seront forcément chroniques et pénibles à l'endroit où elles tiraillent : le maillon.

La personne en question (un-e chef-e d'équipe, par exemple) en viendra sans doute peu ou prou à « choisir son camp » et à donner l'avantage à l'un des deux côtés. Sans un tel accommodement (et même avec, finalement), elle en souffrira. Vouloir demeurer vraiment solidaire de part et d'autre, c'est comprendre la réalité des besoins, en même temps que leurs compatibilités potentielles et leurs incompatibilités contextuelles… et donc devoir changer de point de vue à chaque explication, être chroniquement incompris-e ou jugé-e insuffisant-e à la fois là et là, voire subir de ce fait la méfiance et l'inimitié. J'ai évoqué déjà les aliénations liées très communément aux diverses façons de vivre de telles « dissonnances cognitives » (1.4)

Lorsque deux personnes représentent chacun des cercles au sein de l'autre, désignées légitimement bien sûr par les cercles en question, l'une peut transmettre besoins et demandes dans un sens, l'autre dans l'autre – et **elles peuvent toutes deux vivre des relations entières avec « leur » cercle de base, celui dont elles représentent les intérêts auprès de l'autre.**

Il n'y a plus le même étranglement dans la circulation des informations et l'organisation s'en trouve fluidifiée, y compris en cas de conflit. Notons que les deux rôles de 1er et 2nd lien sont nécessairement tenus par des personnes différentes au sein d'un cercle, mais qu'elles peuvent cumuler d'autres rôles évidemment, et aussi ces mêmes rôles au sein d'autres cercles encore, auxquels elles appartiendraient aussi.

Lorsqu'on transforme une organisation pyramidale existante, l'équipe et son boss (1er lien) constituent un cercle qui élit un 2nd lien, lequel participera alors aux prises de décisions de « l'équipe des boss » et de leur « n+1 », en compagnie des 2nd liens des autres équipes. Ce cercle-ci élira aussi un lien qui participera au cercle suivant, etc. Par le jeu des élections de 2nd liens, on peut imaginer un-e salarié-e de base se retrouvant à objecter les propositions d'un-e actionnaire.

Plus grand-chose à voir avec la représentation syndicale dans les conseils d'administration des grandes sociétés : un mode d'élection radicalement différent, et la gestion par consentement qui donne à l'individu un tout autre pouvoir au sein du cercle. Certes les syndicats permettent d'autres types de rapports de forces, et une critique nuancée à ce propos dépasse largement l'intention de ce traité. Les grands *trusts* ne sont pour la plupart pas très sociocratiques encore… Mais les confédérations de travailleur-e-s auraient peut-être intérêt à se pencher là-dessus, par contre ! Différents biais font aujourd'hui progresser l'intérêt général, en même temps que les conflits entre les différents intérêt particuliers continuent à sévir.

Autre contexte où l'on souffre de difficultés liées à la représentation : les collectivités publiques. Même si les élu-e-s ne sauraient adopter directement un tel modèle pour l'heure, du fait des réglementations actuelles de la république, iels peuvent facilement s'en inspirer, et le partager avec les personnels du territoire et les différents services publics. Qu'est-ce qui empêche par exemple une commune de rémunérer un agent désigné par ses pairs pour venir au conseil municipal, et de tenir compte de son avis pour les décisions qui concernent son service ? Il ne participera pas aux votes, et ne signera pas anticonstitutionnellement le registre… mais la coopération démocratique peut trouver ses voies légales.

Dans tous les milieux, ce modèle organisationnel peut contribuer à faire évoluer les mentalités. Une de ses forces est qu'il permet une étape de transition acceptable pour les personnes attachées aux anciens systèmes, et qui ne sauraient facilement basculer aussitôt dans des organisations plus librement structurées.

Les bases de la « sociocratie » ont été proposées par un industriel hollandais dans les années 70[136], et ce qu'on pratique aujourd'hui avec ce mot a été affiné par de nombreux groupes de pratique depuis, pour beaucoup dans le monde associatif. C'est pour cette approche organisationnelle que s'est élaboré le processus développé à la section précédente. **La gestion par consentement en est l'un des quatre piliers, avec le cercle dont nous avons abondamment parlé, le double lien que nous venons d'aborder, et l'*élection sans candidat.***

Ce dernier processus est lui aussi très inspirant, et là encore l'annexe9 détaille bien ses étapes basiques[137]. **Dans une élection sans candidat (ESC), on commence par (re-)définir le rôle à élire et les qualités requises**, ou simplement par prendre un temps de centrage, s'il s'agit d'un rôle structurel déjà bien connu par tou-te-s. **Chacun-e vote ensuite librement de son côté** pour un-e membre du cercle (y compris soi-même), **puis énonce le pourquoi de son vote** – retours bénéfiques qui renseignent et encouragent les personnes proposées (attention à ne pas dire pourquoi l'on ne vote pas pour les autres, ce qui n'apporte en revanche aucun bien). Suite à ce tour, **chacun-e peut se repositionner, et entre les nominé-e-s alors, une proposition est faite – qu'on traite alors au consentement.**

Selon les écoles, c'est la facilitation qui porte la proposition, ou bien n'importe quel membre du cercle. Dans ce second cas, il est volontiers proposé de partager un silence dense et stimulant à ce

136 Gerard Endenburg. On trouve sur internet son opus Sociocratie, les forces créatives de l'auto-organisation, co-écrit avec John A. Buck et traduit en français par Gilles Charest. Ce dernier, formateur-coach, dirige au Québec un réseau international consacré, et il est l'auteur de *La démocratie se meurt, vive la sociocratie !*, Esserci.

137 Pas impossible de se lancer dans une telle aventure sans l'avoir vécue avec des personnes expérimentées, mais ça peut aider quand même ! Ou du moins, aller voir le film qu'en ont fait l'UdN pour le Mooc « gouvernance partagée » toujours…

moment du processus, quand on ne sait pas qui va parler pour proposer qui : suspense ! On considère que tous les choix possibles sont bons. Toutes les personnes qui restent en lice à la fin du tour de repositionnement sont pareillement éligibles – et même si l'un-e d'entre iels a été davantage cité-e, il n'y a pas forcément de prévalence pour ce choix-là. En tout cas, la suite du processus (où l'on zappe simplement l'étape de clarification) permettra de valider ou non la décision : il est toujours possible d'objecter, avec les attentions nommées plus haut.

Ne pas vérifier au préalable qui est candidat-e ou volontaire pour telle mission permet d'éviter que les croyances éventuellement inappropriées que nous portons sur nous-mêmes interfèrent avec ce qui est l'intérêt du cercle. Dans un vote « à la majo » parfois quelqu'un-e se pense capable d'assurer un rôle alors que les autres ne le soutiennent pas vraiment, mais faute d'autre candidature iel s'y retrouve tout de même. À l'inverse, tel-le qui ne se pense pas capable d'y parvenir ou ne le voudrait pas *a priori*, en entendant la confiance que lui accorde le cercle et en reconnaissant sa nécessité, consent finalement à la responsabilité de bon cœur. Ce peut être l'occasion de « monter en compétence » ou de changer de dynamique au sein du cercle. **Ainsi, l'ESC peut s'avérer très vertueuse, à plusieurs niveaux, sur un long terme autant que dans l'instant.**

Ce processus peut lui aussi se transposer assez facilement dans différents contextes, en adaptant les règles, à condition d'en saisir l'esprit. Le fait d'élire une et une seule personne au sein d'un rôle est souvent une difficulté pour certain-e-s ; ce n'est pourtant pas une évidence non plus d'élire des binômes : dilution de responsabilité, flou dans le contact principal, complexité accrue du processus, etc. Il est possible par exemple de proposer aussi un rôle de soutien (super-compétent-e ou petite main), mais de s'en tenir à un-e référent-e demeure en général préférable, pour un pilotage plus net. Au besoin, avec le même processus nous pouvons aussi voter entre plusieurs projets ou différentes orientations, plutôt que pour une personne. Dans un village, demander à tou-te-s les habitant-e-s « qui verriez-vous bien maire de notre commune ? » pourrait être une façon de préparer une liste de candidat-e-s à l'élection républicaine – ou peut-être, de semer la zizanie.

Nous avons cité ses quatre piliers qui semblent incontournables, mais au-delà de cela une sociocratie peut bien s'inventer autant d'autres formes encore que souhaité, selon les usages et besoins spécifiques de l'organisation qui s'en inspire : **la sociocratie est un concept libre de droit, et peut s'ajuster aux cultures locales** autant qu'aux enjeux spécifiques de tel ou tel fonctionnement.

À l'inverse, **« *Holacracy* » est un *register trademark* et un système de gouvernance très strictement constitué – quoiqu'adaptatif**. Le dirigeant américain[138] qui a construit avec son équipe cet édifice managerial entend préserver ainsi l'intégrité et l'exclusivité de sa transmission à l'échelle mondiale. Un tel choix est bon, sans doute, pour rassurer et convaincre certaines organisations à tendance « *corporate* », qui sinon ne seraient pas du genre à trop partager le gouvernail ; un tel choix est bon aussi bien sûr pour tenir un certain modèle économique, permettant de vendre des formations à plusieurs milliers d'euros la session – non sans au passage soutenir aussi les réseaux alternatifs, en France du moins, en coopérant avec les Colibris et les biocoops, ou en utilisant le Jardin des Échanges Universels (cf Horizons, « panarchie : les contributions humaines »).

Précision lexicale : « holacratie » (voire « holocratie » ou « système holacratique ») est la francisation commune du terme sous copyright[139], adoptée jusqu'à Wikipedia, et fondée pareillement sur la racine grecque « holos », le tout (2.5) L'*holacracy* est intégralement présentée dans une « constitution » qui détaille tous ses processus, qu'on trouve en ligne en *creative commons* (4.1) Elle n'est pas facile d'accès cependant sans le soutien des formateur-ice-s certifié-e-s, qui transmettent leur méthode avec rigueur.

Portant ici une autre vision, pour partager ce que nous en avons intégré (Aventure.4) **nous parlons d'holo-organisation, système qui en convivialise tous les éléments.** L'Annexe10 la présente en détail pour qui souhaiterait approfondir l'approche, et différents principes ont d'ailleurs déjà été abordés, hors-contexte : nous ne nommerons ici que quelques autres points, utiles en général.

Une des idées centrales est de discerner un espace-temps où clarifier la « gouvernance », c'est-à-dire « qui fait quoi de façon récurrente ? » : quels rôles pour quelles autorités régulières sur tels domaines d'actions utiles au cercle ? Tout cela est validé collectivement, dans les réunions

138 Brian Robertson. Son livre la *Révolution Holacracy*, Alisio, est préfacé par Bernard-Marie Chiquet, la référence en France concernant ce système. Il a écrit aussi la bande dessinée *Une nouvelle technologie managériale : l'Holacracy*, qu'on peut trouver sur le site igipartners.com, ainsi que de nombreuses vidéos de présentation.

139 J'ai entendu que J-F. Noubel aurait déposé un brevet public sur le mot « Holocratie » avant HolacracyOne, mais ça ne m'a pas été confirmé par mon ami *couchsurfer* que je n'ai jamais rencontré. Légende urbaine alors ?

dédiées, qui peuvent avoir lieu moins souvent que les réunions opérationnelles, en principe (une réunion de gouvernance toutes les quatre ou cinq réunions de triage par exemple). On y élabore aussi au besoin des « politiques » concernant l'ensemble du cercle (« *tout* post *sur internet précise qui parle et dans quel rôle* » par exemple, ou « *à chaque fois qu'on aboutit un projet on plante un arbre dans la haie et on rentre un panier de bois* »).

Il s'agit surtout de définir les tâches qu'on peut attendre de chacun-e, et de clarifier leurs interactions pour éviter les zones de flou entre les diverses responsabilités concrètes (qu'on peut aussi appeler « redevabilités »). Ce sont bien sur les *rôles* qu'on travaille là, et sur leurs interactions – et non sur les questions personnelles (5.2) Je peux proposer des créations et des suppressions de rôles (voire de sous-cercles comprenant plusieurs rôles), et intervenir sur tous les détails des rôles portés par d'autres, à condition d'y percevoir des tensions en lien avec un des rôles que je porte moi-même (4.7)

En effet, **ce sont les tensions qui constitueront l'ordre du jour des réunions**, à la fois pour la gouvernance que nous venons d'évoquer, et pour les opérations (ou « triage »). Dans ces autres réunions-là, plus courantes, le cercle passera d'abord en revue rapidement l'ensemble des projets où il est engagé, ses indicateurs et ses veilles habituelles, puis traitera les points vivants à travers de brefs échanges cherchant de débloquer les situations. Là aussi, **les processus détaillés de ces réunions sont définis, et présentés dans l'annexe10**. Ces processus sont efficaces parce qu'ils *mettent à jour* l'ensemble des fonctionnements collectifs, en discernant soigneusement les différents espaces dont ils relèvent : on va chaque fois à l'essentiel, sans confusion entre les sujets.

Afin que chacun-e puisse suivre, même s'iel est absent-e à une réunion, **« ça va avec » de mettre en place des affichages muraux et / ou des espaces virtuels où l'on retrouvera résumées toutes ces évolutions collectives essentielles.** Grâce à cela, le cercle pourra aussi plus facilement intégrer de nouvelles personnes, remplacer à la volée quelqu'un-e qui s'absente, faire tourner les rôles, etc. Une façon élégante et pratique de le faire est de distinguer un tableau de triage et un mur de gouvernance, correspondant aux deux types de réunions.

Sur le premier sera reporté l'avancement de tous les projets en cours (et non l'ensemble des actions qui en découle, ce qui relève des systèmes d'organisation individuels de chacun-e[140]), sous forme de brèves notes qui peuvent être à la couleur du rôle référent. À chaque réunion on ajuste le tri par colonnes (futur / incubation, en cours, urgent, en attente d'un retour externe et accompli à célébrer !) On peut aussi éventuellement affiner avec un tri vertical selon l'importance : il y a des projets urgents qui sont sans importance et vice-versa, et c'est bon d'en avoir conscience.

Sur le second, outre l'actuelle raison d'être du cercle et d'éventuelles grandes orientations concernant les stratégies synthétiquement formulées, on reportera les rôles et leurs différentes missions, de sorte que chacun-e puisse voir qui fait quoi, quels liens essentiels s'opèrent entre les rôles, à qui faire appel au besoin, etc. Là aussi cela peut se jouer avec des fiches de papiers, des pochettes, des supports collants, etc. et / ou sur un outil numérique accessible par tou-te-s sur internet[141].

Comme toujours, le meilleur moyen d'approfondir ce sujet est d'expérimenter, de rencontrer. Dans les faits, une organisation sociocratique qui clarifie en détail une répartition des tâches évolutive et utilise des outils de « *lean* visuel » (note 112) ressemble d'assez près à une holo-organisation qui aurait arrondi certains angles de son texte-cadre : **prenons des modèles ce qui nous semble bon, et cherchons par où nous voulons les faire évoluer…**

… au-delà ou en deçà de leurs ambitions, selon les contextes. Ces systèmes collectifs sont exigeants, et peuvent demander un gros effort, aussi bien pour les personnes qui ont l'habitude de contrôler la façon dont se passent les choses que pour celles qui ont l'habitude de se laisser guider. Il est possible de les intégrer pas à pas. Il est possible aussi d'aller plus loin encore dans la gestion acrobatique, sans que personne ne tombe. Chacun-e de nous est un organisme vivant, et nous pouvons prendre conscience de cette organicité qui s'ajuste aussi au sein de nos collectifs aux présentes réalités du vivant.

---

140 Acronyme : SOI ! Liste de tâche + ou - élaborée que chacun-e tient à jour pour soi-même. Sur la gestion personnelle, dans le même esprit voir aussi *Getting things done*, best-seller de David Allen – une synthèse est accessible via Wikipedia.

141 Les fondateurs d'holacracy ont développé le logiciel Glassfrog, gratuit jusqu'à 2 cercles. Les ateliers de l'instant Z en développent une réplique, Open my organisation. On peut aussi utiliser d'autres outils encore, simples ou élaborés.

5.5 Fonctionnements organiques

Ce qui m'a fait du bien en découvrant les différentes entreprises et institutions qui expérimentaient des fonctionnements atypiques[142], c'est de retrouver dans de vastes organisations collectives, inscrites dans l'économie en place, ce même principe que je savais juste pour les petits groupes et les collectifs co-gérés (et qui titre ce film cité plus haut, 2.7) : **« Du moment que ça marche ! »**

Certes, ça ne marche pas toujours si facilement pour tout le monde, tout n'est pas rose et les expérimentations évoluent comme elles peuvent dans l'ultra-libéralisme encore en vigueur. Mais ça m'a donné de l'espoir, que fonctionne pareillement dans des entreprises occidentales aux statuts et activités les plus classiques ce que nous sentions dans nos propres mouvements expérimentaux et que nous voyions à l'œuvre dans nombre d'« alternatives ».

Voilà comme on pourrait le formuler : au-delà et à l'aide des modèles existants, **nos organisations s'adaptent sans cesse et inventent des formes nouvelles et variées**, incarnant diversement tous les communs principes que pour la plupart nous avons déjà abordés ici. Ainsi, tous ces outils et ces lumières de facilitation collective que nous développons émergent partout en même temps, et des organisations fondent *en effet* les sociocultures du nouveau monde humain.

Cette émergence est intentionnelle. Il y a dans toutes ces organisations des personnes qui la facilite. Souvent d'abord, les changements sont liés à la personnalité d'unE « leader-libérateur », une figure qui y croit (et qui risque aussi, une fois rendu un certain stade, de les limiter de nouveau, s'iel ne continue pas à évoluer ellui-même aussi). On profite parfois d'une convergence économique particulière, d'un marché de niche ou d'une chance spéciale. Mais il y a aussi un mouvement de fond qui autorise et soutient cette émergence : celui qui meut chacun-e des personnes dans de petites actions, dans des engagements quotidiens.

Ce dont nous parlions plus haut (2.7), **la mutation socioculturelle en cours s'incarne très concrètement à travers le vécu de myriades de collectifs**, autant de fragments d'une vaste expérience humaine qui est tout juste en train d'apparaître, de se relier et de se faire connaître.

L'organicité parle du vivant, et en effet de la permaculture à l'économie circulaire en passant par le biomimétisme, **les technologies contemporaines s'inspirent toutes de plus en plus directement de ce que nous a transmis notre bonne vieille Terre.** Concernant les pratiques collectives, on l'entend bien dans « organisation » : l'adjectif organique est au fond redondant. Les institutions passées qui se concevaient davantage comme des modèles mécaniques ne sont plus à la page, à présent les collectifs sont plutôt des corps vivants, sensiblement articulés.

Il y a un aspect viral dans ce qui est à l'œuvre : les bonnes pratiques se répandent, sans qu'on sache toujours par où ça se passe, synchronicités bienvenues.

Qu'y a-t-il encore de commun dans les différents fonctionnements organiques qui se cherchent ici et là, et dont nous n'aurions pas encore parlé ? Plusieurs grands points peuvent nous inspirer.

Tout d'abord, **deux autres motifs généraux viennent enrichir la complexité de nos architectures : équipes autonomes et liens transverses.** Les modèles évoqués dans la section précédente permettent une coordination cohérente mais ils restent contraignants du point de vue structurel, étant donnée la quantité de liens qu'ils exigent. Le fait d'autoriser des cercles autonomes à se développer au sein d'une organisation ouvre de toutes autres possibilités.

Un nombre important d'équipes autonomes peuvent se développer en parallèles sur des tâches similaires, comme les « mini-usines » de Favi, les cercles de Buurtzorg ou les assemblées de Nuit debout. Elles partagent éventuellement des fonctions supports communes (accompagnement, tâches administratives, logistique, modes de parole, machines…), et partagent surtout leurs expériences et les mises à jours de leurs outils de façon transversale, par des liens directs de pair à pair sur les réseaux sociaux ou les lieux communs. La structure se simplifie beaucoup : plus besoin de nombreux super-cercles qui viennent systématiquement coordonner les différents sous-cercles, même s'il convient toujours de voir comment articuler tout cela ensemble et avec les cercles communs.

142 À l'occasion des « *Learning expeditions* » avec Mom21 ou de celles que j'organisai par ailleurs, ou d'autres rencontres encore après moult lectures (cf. note 29 sur les organisations « réinventées »).

Au sein d'un agencement conventionnel ou sociocratique, **une équipe autonome peut aussi se fonder sur un projet singulier** pour développer un ouvrage donné de son côté, avec des moyens dédiés et toute liberté sur ses modes d'action. L'initiative et la constitution de l'équipe peut se faire selon différents biais. Le « pas de côté » pour une mission à durée limitée et le mode créatif seront souvent de bons stimulants pour de telles « équipes-projets » en tout cas, et l'essentiel est une réelle autonomie : la confiance agit, une fois posée une intention claire.

Des rôles de « liens croisés » se proposent enfin entre des cercles distincts et lointains d'une même organisation – voire même de plusieurs organisations amenées à coopérer. Ils ont pour tâche concrète de participer aux réunions des deux cercles par exemple et de transmettre les infos essentielles. Tissés avec une intention spécifique, ces liens croisés (« *crosslinks* » en Holacracy) fluidifient la coopération à travers la distance, sur tel intérêt commun.

Quelque part enfin entre la totale suzeraineté individuelle et le consentement, dans le livre déjà cité plusieurs fois ici (1.2) Frédéric Laloux présente l'« *advise process* » : de nouveau, **dans ce processus de prise de décision par recueil d'avis, chacun-e peut prendre toutes les décisions qu'iel pense bonnes** pour le cercle ou l'organisation. **La condition est simplement d'aller consulter toutes les personnes concernées** par la décision en question, et d'écouter ce qu'elles en pensent. Libre à ellui ensuite de tenir compte de tel ressenti qu'on lui a exprimé ou non, d'arbitrer entre toutes les voix de la façon qui lui semble la plus juste.

Un tel processus repose sur une grande confiance dans l'adéquation de ce qui se joue dans les interactions vécues de façon simple et directe, en-dehors de tout processus de cercle. Il y a une forme de régulation qui peut s'opérer d'elle-même entre les êtres sensibles que nous sommes, lorsqu'**on recommence à accorder aux relations interpersonnelles autant d'importance qu'aux résultats des actions** (1.7)

Un tel processus est apprenant : si un investissement important par exemple doit être décidé, il concerne sans doute tout le monde, alors la personne qui l'entreprend s'entretiendra avec tou-te-s. Dans tous ces échanges, elle apprendra beaucoup sur l'écosystème et fera circuler beaucoup d'information : c'est la fonction de 1er lien qui se partage ainsi (5.1), la vision commune qui se développe (1.4)

Un tel processus repose aussi et avant tout sur une grande confiance dans la volonté humaine de faire au mieux. Cette confiance n'est pas aveugle : elle correspond rationnellement aux retours d'observation de l'effet Pygmalion et de la loi d'attraction (4.1 et 4.5), à la conscience du tout plus vaste dont nous sommes les parties.

Chacun-e peut prendre petit à petit conscience et confiance dans ce que c'est que d'être un élément d'un système plus vaste et en mouvement : **nous sommes tou-te-s engagé-e-s dans une vaste holarchie** (Horizons.4) Les organisations collectives elles-mêmes ont chacun-e leur façon singulière d'y contribuer. La notion de spiritualité prend alors une couleur moins aérienne : nous pouvons être aussi spirituel-le-s que des cailloux (Horizons.2), qui sont simplement là, et qui jouent leurs rôles.

5.6 Premiers rôles et figuration

J'ai parlé des liens premiers et seconds, de la facilitation et du secrétariat, et ces quatre-là sont sans doute les premiers rôles *structurels* de nos cercles. Attention cependant, à force de parler d'organisation collective, à ne pas nous y noyer : **les *vrais* premiers rôles, ce sont bien sûr tout ce que nous *faisons* ensemble, *grâce* à la structure**. La peinture et la maçonnerie, la programmation et la chanson, le maraîchage et la boulange, l'enseignement du yoga et le relevé topographique, l'étude et l'animation et ainsi de suite… **Les rôles structurels sont seulement au service de cela, et s'effacent chaque fois que possible, dès que ça roule.**

Et même si l'on s'en tient à ce qui a trait au fonctionnement du cercle, souvenons-nous que chacun-e y a la même importance. Au théâtre, il arrive parfois qu'un-e figurant-e en passant nous touche davantage, dans sa présence fugitive, que le jeune premier, l'impératrice et le monstre sacré. Dans un cercle, c'est parfois une action héroïque inattendue qui provoque un renversement, une nouveauté. Parfois celui qui raconte une blague ou celle qui lance un sprint, celui qui partage de la

tendresse ou celle qui paye sa tournée joueront des petits rôles tout aussi déterminants que les grands jalons habituels et attendus.

Pour épanouir nos sociocultures, nous pouvons nous inspirer du groupe d'improvisation, où chacun-e a droit à ses solos. Il y a les thèmes, tout le monde les connaît bien, on les joue simplement ensemble, et puis ces parties-là, où l'on découvre toutes les couleurs singulières. **Nous pouvons prendre conscience alors des différentes contributions à la facilitation.**

Comme tout *performer*, de la prof de lettres au chanteur de rue, la personne qui prend au sein d'un groupe le rôle de faciliter ce groupe va le faire avec son corps et sa voix. Voilà nos premiers outils, et ce sont les mêmes pour chacun-e. Il y a bien quelques accessoires, marqueurs et sabliers, il peut aussi y avoir quelques supports pour accompagner les processus… mais pour l'essentiel la casquette de facilitation est signifiée par l'attitude.

Ainsi même lorsque le rôle est personnifié, à mesure que la conscience de sa nécessité devient commune et que le cercle mûrit, voilà que **l'attitude de facilitation va se partager, y compris parfois de façon paradoxale.** Dans telle situation bloquée, ce seront peut-être les déviant-e-s, les marginales-aux ou les opposant-e-s qui tireront les épingles du jeu, les ficelles dont nous avons tou-te-s besoin[143].

Au sein du collectif, l'« opposant-e » joue la contradiction, et sa contribution semblera souvent pénible voire agressive aux autres – qui parfois peuvent se demander s'iel est au service de la raison d'être commune ou s'iel cherche seulement à mettre des bâtons dans les roues. Pourtant, en allant éprouver les modes d'action et les stratégies collectivement élaborées, ses remises en question donnent l'occasion au groupe de vérifier si elles sont solides et pertinentes. Si parfois l'opposition rencontre une vraie faiblesse, elle permettra de la résorber, ou de changer de direction.

La déviance quant à elle consiste à aller explorer d'autres objectifs que ceux qui ont été collectivement définis, à suivre une route que personne n'avait imaginée jusque là, et qui peut sembler incongrue, fantaisiste, absurde. Là aussi, les autres peuvent avoir l'impression d'un gaspillage d'énergie, voire d'une trahison insupportable ou d'un délire… cependant, en plus de questionner là aussi les intentions communes, le chemin qu'explore le / la « déviant-e » ouvre parfois des espaces insoupçonnés. Et même si une telle chance n'est pas immédiatement au rendez-vous, qui pourrait dire si quelque sérindipité future ou invisible n'a pas été autorisée là qui était importante ?

Quant au rôle « marginal », qui se tient volontiers un peu à distance du reste du groupe, en observation, à l'écart ou en hauteur, il peut sembler condescendant ou lâche, et suscite parfois encore plus immédiatement le rejet. Pourtant, en questionnant le collectif sur ses limites, ce qu'il est prêt ou non à accepter, **un-e marginal-e peut donner l'opportunité de renforcer l'esprit de solidarité au sein du groupe, sa capacité d'inclusion.**

Si vient le temps de l'écouter et qu'iel se sent suffisamment en confiance, iel fournira peut-être un regard neuf et précieux sur ce qui se passe au sein du collectif, et sur d'autres espaces extérieurs auxquel-les iel a accès. Son apport singulier s'éclairera sans doute à la lumière de cela qui est au-delà de cette marge où iel se tient, et depuis laquelle iel questionne et teste le groupe – si l'on parvient à le saisir, ce qui peut certes s'avérer particulièrement délicat.

Ces mots-là sont bien sûr seulement des balises possibles pour désigner des rôles « annexes » souvent rencontrés… **Il y a bien des façons d'incarner ces attitudes archétypales.** Parfois telle personne chez qui le besoin d'autonomie est particulièrement fort jouera tour à tour ces différents styles, et ça demandera de gros efforts de ne pas cristalliser sur elle de mauvaises habitudes. Parfois dans un cercle où tout le monde coopère de façon assez volontaire, ces rôles seront à peine esquissés par l'un-e ou l'autre – et il faudra de l'attention pour saisir les chances offertes par ces polarités.

Nous avons déjà abordé cette question plus haut (2.6), en parlant des différentes parts de nous-mêmes : nous sommes tou-te-s des êtres en évolution, et **les pratiques des cercles nous aident à intégrer justement de nouvelles façons d'être, de nouveaux archétypes.** Conscient-e de cela, et n'aimant guère être enfermé-e dans une case (sauf si c'est un jeu de labyrinthe) ni de me voir collées des étiquettes (sauf si c'est un jeu de devinettes), je suis longtemps resté sceptique concernant les typologies de caractère.

143 Les paragraphes suivants s'inspirent d'un texte de Philippe Clément, CC-By-Sa UdN – Colibris : merci ! Lui-même s'inspire des travaux la dynamique des groupes et le leadership du psychologue allemand Kurt Lewin.

Je me suis adouci quelque peu cependant en découvrant des méthodes qui savent le caractère évolutif de nos parcours : ainsi **je peux reconnaître que j'ai une « base » de personnalité à partir de laquelle j'explore** – comme en astrologie ou en numérologie. Certaines approches qui cherchent à classifier nos « types » de caractère le font avec finesse et me parlent de ce que je vis en effet ici ou là, et de ce que j'observe chez d'autres. En grandissant ainsi, je peux prendre conscience de mon profil « basique », m'y appuyer et m'en éloigner pour acquérir les caractères des autres « types ».

Je reste critique surtout sur la façon dont certaines personnes pratiquent ces grilles de lecture, ou cherchent à me les imposer. Pourtant quelles que soient tes superstitions personnelles, tu pourras sans doute reconnaître avec moi que certaines typologies peuvent être utiles aux personnes et aux collectifs, produisant par exemple des stimulations à évoluer (« *Ça cest valable pour moi : c'est vrai que je peux l'améliorer avec cette direction-là* ») ou des réconciliations spectaculaires (« *Ah oui, bien sûr, c'est pour ça que j'ai du mal avec toi ! Ah, ça va tout de suite mieux* »).

Reliées à des modèles intéressants par ailleurs, et bénéficiant d'un retour sur expérience assez conséquent, la « *Process com'* » (analyse transactionnelle encore / Eric Berne toujours), l'Ennéagramme (psychologie humaniste mais aussi soufisme ou Qabale / Georges Gurdjeff) et le MBTI (psychologie analytique / émules de Carl Gustav Jung) me semblent pertinentes[144]. Tou-te-s trois m'ont fourni de belles matières à réfléchir sur la façon dont je réagis en situation de stress, sur ce qui m'est facile ou difficile en général, et sur les « rôles » que joue le plus volontiers au sein d'un cercle ou dans l'intimité. Il y a bien d'autres approches qui peuvent être bonnes sans doute à partager pour tel ou tel cercle.

La distribution est à présent accomplie, et nous avons fait le tour de toutes les loges – sauf les plus obscures peut-être, au fond derrière les machines. Nous avons vu où les différents rôles structurels rangent leurs costumes, robes strass et paillettes ou tenues de ninja, et nous savons que nous savons bien les endosser, pour certain-e-s. Nous avons repéré les coulisses, où tout se prépare, affairé-e-s chacun-e de son côté, et le plateau, où tout se joue collectivement – sauf pendant certaines tirades épiques.

Nous connaissons le texte, et nous savons aussi improviser au besoin. Nous nous écoutons bien sûr, ça sonne juste, c'est beau et intense, et nous chantons en chœur à la fin des actes. Le public va adorer ! Nous sommes prêt-e-s, nous les humain-e-s, à vivre la grande aventure collective dont nous sommes les auteur-e-s sur la scène du monde. Les oiseaux, les arbres et les volcans sont prêt-e-s depuis des lustres à nous donner la réplique ! Et toi, maintenant que tu es facilitateur-ice, tu es prêt-e à lever les voiles des mystères, mieux peut-être qu'aucun-e philosophe en effet n'a su le rêver jusque là ?

144 On trouvera facilement les ouvrages de référence et des éléments plus détaillés sur internet.

« … »

La *performance* d'une organisation est sa capacité à être efficiente et pérenne au service de sa raison d'être. Ce mot n'a que peu d'attrait pour beaucoup de personnes engagées dans des collectifs… Pourtant **le but de la facilitation est toujours de rendre nos organisations plus performantes.** Si les organisations sont bonnes, cela n'est-il pas bon, par où que ce soit que ça passe ? Et qu'est-ce qui ferait la pérennité et l'efficience d'un cercle qui cherche le bien commun, sinon le bien-être de ses membres, la juste attention à l'équilibre des écosystèmes et la solidarité avec les autres humain-e-s pareillement engagé-e-s dans cette émergence ?

Cette recherche m'a conduit à faire évoluer radicalement mon éthique et mon langage, revisiter certaines idées pour me mettre moi-même davantage en cohérence… et c'est encore en cours tandis que j'écris ceci.

Qu'aurais-je à rajouter encore ici ? pour cette septième et dernière section avant d'ouvrir vers d'autres horizons… Concernant l'organisation collective, j'ai beaucoup dit, et cité encore bien plus de références. Que de mots, que de temps consacré à intégrer des méthodes et des lumières relatives et changeantes, et qui de toutes façons se réinventent et se retrouvent entre les feux de nos actions, dans les réalités de nos expériences communes d'organisation…

(Long silence)

Tout cela peut donner l'impression que quelque part « on sait », qu'il y en a qui sont des expert-e-s en la matière. Dangereuse illusion ! Parfois, souvent même, je ne sais pas, et ni toi non plus sans doute, ni personne nulle part. Il y aura encore bien des endroits, bien des moments où nous ignorerons ce qui est le plus juste, comment faire, par où passer, quel agencement proposer… alors nous pourrons faire confiance au cercle, et à ce qui se joue *dans l'instant*.

Dans ces moments de doute, aussi solides que soient par derrière nos certitudes, nous vacillons. Ni fausse ni feinte, la modestie revient entre nous, simplement. Je la cultive, quels que soient les rôles que je prends ou qu'on me donne, cette humilité de reconnaître ma relative ignorance et de l'emmener avec moi, en même temps que ma bonne volonté. Ça me semble être un gage *sine qua non* de capacité coopérative : ça laisse de la place aux autres, à l'improvisation et à la présence.

Malgré toute l'expérience que nous pouvons avoir accumulée, tout le potentiel que nous savons en nous, il y aura toujours encore des blancs, des inconnu-e-s, des absences dans nos partages socioculturels.

Les situations sont toujours nouvelles : ainsi l'expérimentation continue.

Horizons

Quelles perspectives s'ouvrent à nous, une fois que nous avons saisi ce parcours, que nous sommes en train de l'accomplir ? **Depuis que je suis rentré dans ce jeu, je n'ai cessé d'aller et venir entre transformation personnelle et transformation sociale (3. intro)**

J'observe un déséquilibre au sein du collectif où j'opère ? Je cherche bien sûr à voir comment le corriger pour nous permettre d'accéder à plus de joie et d'efficience : et hop ! Quel que soit l'effet sur le-s cercle-s, ça déclenche en tout cas des prises de conscience en moi-même, sur mes propres besoins, mes propres déséquilibres et façons de fonctionner, et naturellement iels bougent… sans que je fasse d'effort spécialement, simplement du fait d'avoir mis de la lumière dessus.

Pour nourrir mes besoins, je prends un peu de distance, une bonne douche, des vacances ou un temps avec mes guides, puis je reviens au sein du collectif, mieux à mon ouvrage. Hop : l'équilibre collectif change à son tour de nouveau, et ainsi de suite.

Tout ce que j'observe se transforme : c'est une loi universelle, le Tao ou Gautama l'enseignaient déjà il y a quelques milliers d'années, et les sciences contemporaines, de l'anthropologie à la physique quantique, l'ont toutes redécouverte (ou sont en train). De même dans les pratiques collectives : le simple fait dans un cercle que quelqu'un-e dise « *Bon là, j'aimerais bien qu'on regarde un peu comment on fonctionne, comment on se parle…* » : et voilà, le fonctionnement collectif a déjà changé.

Ce n'est pas toujours évident d'observer, et d'accueillir vraiment ce que je me / nous vois être ou devenir ! Ça a pu me faire peur de regarder les choses comme elles étaient, et non comme je voulais qu'elles soient, comme dit Goenka (voir ci-dessous « Panarchie »)… parce que j'étais attaché à telle ou telle idée de qui je suis, ou de ce que je voulais pour le monde. Ça peut me faire peur encore de prendre conscience que les choses sont *exactement comme je voudrais qu'elles le soient !*

« *Nous avons un pouvoir terrible* », comme le dit un vieux compagnon dans une chouette petite brochure du centre d'observation des révolutions poétiques (note 6). À présent, pour avancer avec les appuis que j'ai posés tout au long de ces derniers chapitres, je fais surtout confiance au mouvement… et à ma bonne étoile. Au terme de ces années d'exploration de nos sociocultures, voilà quelques directions qui m'apparaissent ainsi, de la plus personnelle à la plus collective (ou vice-versa). Et d'abord oui : « qui est-on » pour chercher à « mieux agir ensemble » ?

Qui est-on ?

« *Connais-toi toi-même* » disait déjà l'oracle d'Apollon à qui venait lui poser des questions, dans la Grèce antique. Philosophes, sages, sophistes, tou-te-s ont depuis cherché ou professé *comment.* Ainsi par exemple la suite (peut-être inauthentique) de la maxime, « … *et tu connaîtras l'univers et les dieux !* », on peut la dire vaniteuse : car connaîtrons-nous jamais les dieux vraiment, depuis cette extrémité de la galaxie « Voie lactée » où nous sommes ? Pour y parvenir, **peut-être vaut-il mieux une juste mesure de doute**, en tout cas.

Qui suis-je, qui sommes-nous, qui est-on ? Nous avons déjà abordé les questions liées à l'identité et à l'ipséité (3.7), en nous invitant à la dés-identification (5.2) : s'il n'y a personne de spécial ici, si on cherche plutôt à se libérer de l'ego, à quoi bon se contempler soi-même, se bourrer le mou ? **En cherchant qui je suis, parfois je tourne en rond.** Cette question fondamentale risque de me faire négliger toutes les autres : ça peut être ainsi un bon moyen de perdre du temps ! Mais n'est-ce pas dans le même mouvement en gagner, en retrouver, en jouir ? Le « développement personnel » ne protège certes pas des risques de l'onanisme pervers ou de la cécité systémique[145], mais renoncer tout à fait à cultiver l'être à l'échelle individuelle est encore bien pire pour l'écosystème.

145 La « perversion narcissique » est une détresse sociétale plutôt que personnelle (note 129). Le problème de Narcisse, ce n'est pas sa beauté ni même son amour-propre, c'est de succomber à la fascination et de négliger tout le reste. Sur les systèmes, voir ci-dessous. Le concept de cécité systémique nous vient, je crois, de Dominique Barter (3.6) : *systemic blindness.*

Qui es-tu, qui sont iels, qui est-*on ?* Dans le mouvement de l'être vers le collectif, **le plan de la grammaire nous conduit à cette « quatrième » personne du singulier**, cet être fondamentalement pluriel et pourtant unité : « On » résonne en français un peu comme le « *Om* » ou le « *Ong* » où de nombreuses mystiques orientales reconnaissent la vibration universelle. En approfondissant vraiment notre introspection, ce qui tourne en rond là ne dessine-t-il pas plutôt une spirale ascensionnelle (2.7), qui nous laisse entrevoir ce que peuvent être les cercles et leurs alignements ? L'énergie de vie qui coule et jaillit en moi me relie-t-elle à la Grande déesse ?

Sans aucun doute, à moins de trébucher dans un chausse-trappes. **L'ego « spirituel » peut primitivement se résumer ainsi : « *voyez-moi plein d'esprit !* »** En cherchant à ajuster notre leadership (5.1), nous le rencontrons tôt ou tard. C'est le « premier de la classe » qui veut s'imposer avec une brillante intelligence dans le consensus des différentes « parts de nous », celle qui veut vraiment que tout le monde reconnaisse ses bonnes notes… à moins que sa stratégie ne consiste à être nulLE, atteindre l'éveil à travers la dérive du Zéro. Cancre ou chouchou, iel rêve toujours de devenir lae nouveau génie de la planète ou de telle petite entreprise… et iel y parvient souvent, malheureusement ! Mais ça ne dure jamais qu'un temps, et ne sommes-nous pas fatigué-e-s de ces jeux-là ?

Qui est-on, qui êtes-vous, *qui suis-je ?* Dans la chaîne de vidéos en ligne « *Aimer l'ouvrage* » (dont le lien se trouve sur la page des remerciements), **j'ai cherché à faire le tour de ces questions, et je n'y suis évidemment pas parvenu.** Mais comme n'importe qui cherche, j'ai tout de même retrouvé quelques balises qui marchent bien pour moi comme pour d'autres ! Tu peux y réécouter nombre des notions abordées ici au fil de l'écriture, en paroles dites à voix haute – et émaillées comme ici des erreurs du chemin.

L'une de ces balises (ou peut-être de ces erreurs), qui me semble significative en socioculture, c'est la notion sociologique d'*influence*. Nous y arrivons lorsque nous observons avec attention à la fois « *moi-m'aime* » dans l'introspection méditative, « *toi que j'aime* » dans l'interaction duelle qui saisit la reliance et la distance au même (*alter ego*), et nos contemporain-e-s un par une « *elleux-mêmes* », différent-e-s, *étranges et familier-e-s,* comme le rêve pénétrant de Verlaine. **Nous pouvons lire alors dans nos comportements singuliers les dynamiques de l'influence sociale : conformisme, innovation ou soumission à l'autorité.**

Nous avons parlé déjà des rapports de domination (3.1), mais nous n'avons pas détaillé ces deux autres processus décrits par les sciences humaines comme tout aussi déterminants dans les évolutions de nos agencements sociaux. **À quoi nous conformons-nous, *avec* ou *contre* qui ou quoi nous *formons*-nous ?** La plupart de nos *transformations* personnelles s'opèrent par rapport à des modèles déjà existants que nous adoptons ou rejetons : ceux de nos parents et milieux d'origine, puis ceux que nous rencontrons ailleurs, auprès d'autres guides, d'autres milieux. Si nous avons la chance – de plus en plus commune – d'être accompagné-e-s vers notre autonomie avec un peu de conscience, nous pouvons bientôt questionner ces modèles, vérifier leurs adéquations à nos perceptions, à nos valeurs et à nos réalités pour mieux les ajuster, y proposer des améliorations, expérimenter pour découvrir du nouveau : nous cherchons à innover à partir d'une forme devenue consciente.

Nous rencontrons d'autres gens alors, qui cherchent dans les mêmes directions, et nous interagissons de toutes les façons présentées dans les pages précédentes. Ce faisant nous nous renforçons et **nous créons des minorités susceptibles d'*influencer à leur tour* les majorités.** C'est ce que décrit la célèbre petite phrase de l'anthropologue Margaret Mead : « *Ne doutez jamais du fait qu' un petit nombre de gens réfléchis et engagés peuvent changer le monde. En vérité, c'est la seule chose que l'on a jamais fait.* ». Et ça a lieu sans cesse, partout – avec plus ou moins d'appuis sur les systèmes d'oppressions encore en vigueur.

L'innovation sociale connaît de grandes phases typiques, qui peuvent être diversement traversées (ou non) selon les milieux et les situations : une nouveauté tend d'abord être rejetée ou moquée plus ou moins violemment par la majorité, puis elle est tolérée, coexistant simplement avec les normes en place, puis éventuellement elle est adoptée, et regardée comme une évidence[146]. Ce sont les violences liées à la première phase surtout qui compliquent et ralentissent les processus de transformation sociale. **En nous libérant des logiques de domination / soumission, le jeu entre les formes existantes et l'invention nouvelle peut devenir bien plus fluide.** Le gros enjeu de la

146 C'est ce que que dit aussi une petite phrase du philosophe Arthur Schopenhauer. Je présente cela plus en détail dans la vidéo intitulée « *l'Autre, les autres, influences et croyances* ». À noter que bien souvent les initiateur-ice-s d'une innovation ne sont pas reconnu-e-s aussitôt en tant que tel : ce serait trop dissonant pour la majo qui les a rejeté-e-s d'abord.

transformation personnelle réside donc dans l'alchimie que nous accomplissons pour nous défaire de toutes ces « oppressions intériorisées »… entre autres et en particulier, la guerre des sexes.

Ecce homo : les peintres et les poètes reprennent la formule qui pointe le Christ, et Gainsbourg, Nietsche ou Michaux par exemple nous donneront avec ça bien d'autres informations encore pour répondre à un « Kiëton » – mais moins immédiatement peut-être aujoud'hui que ne peuvent le faire Babouillec, Camille ou Annah Arendt[147]. *Ecce femina* : « *le pouvoir jaillit parmi* les femmes et *les hommes quand* iels *agissent ensemble !* » Aujourd'hui **il y a un équilibrage subtil à trouver concernant la juste place du « féminin » dans nos collectifs, dans nos esprits, dans notre espèce.** Parfois au premier plan pour contrebalancer des siècles de violence patriarcale, parfois en équivalence pour ne pas tomber dans l'excès inverse de la violence – du mouvement *queer* à la danse *Shakti*, nous ajustons depuis que nous avons croqué cette fameuse pomme (qui était peut-être bien un abricot, sans rire… ou même un kaki ou quoi : qui sait ?)

Prêtons une plus grande attention alors, à cette idée du « Féminin » : le principe Yin est associé traditionnellement au pluriel plutôt qu'au singulier, et les pensées orientales se gardent bien toujours d'essentialiser « la Femme » ! *Les* femmes sont sans doute « naturellement » plus féminines que les hommes, mais certaines sont aussi « yang » que les pires brutes de l'Histoire, et certains hommes guident l'humanité dans son chemin vers la paix entre les genres avec une profonde sagesse. L'essentiel n'est pas de compter les points, mais bien de nous rappeler que **femmes ou hommes, nous sommes touTEs concerné-e-s par l'équilibre du féminin et du masculin.**

C'est grâce à nos facultés de patience, d'écoute, d'accueil et de saisissement que nous pouvons ajuster nos élans vers l'action, nos expérimentations légères et la force de nos désirs. Le feu de notre esprit a besoin de *toute* la profondeur de la matière, et nos rêveries d'air ou d'eau sont plus ou moins bienvenues à ces noces auxquelles la terre et le ciel aspirent – non pas pareillement bien sûr, mais tout autant l'un-e que l'autre. Et nous, nous avons un rôle crucial à jouer pour cela, dans le système solaire !

H*omo faber,* qui n'en peut plus de faire, *homo sapiens sapiens,* avec tout son savoir épuisé de son savoir même – car « *la chair est triste, hélas* » comme dit Faust, le savant personnage de Goethe après avoir « *lu tous les livres* »… tout cela est périmé. **Il est temps de devenir enfin *homo ludens, femina systemicus, homine amantis* ou *populus chorus*** : des êtres humains qui jouent, qui se reconnaissent tou-te-s comme faisant joyeuses parties du même ToutE, et qui *savent aimer* (à travers les changements). Un peuple qui danse[148], et certes pas une dérive transhumaniste : je me méfie quant à moi du prétentieux « *homo deus* », tout autant que de l'actuel *homo œconomicus*[149].

L'homme est peut-être un loup pour l'homme, mais il n'est jamais qu'un homme pour le loup, rappelait finement sur France Culture un esthète dont j'oublie le nom. L'être humain est à venir : ce n'est pas la femme qui est l'avenir de l'homme (ainsi que l'homme Aragon l'a chanté), mais bien l'humanité. Nous sommes le « *cinquième rêve* »[150] : comme la lumière avec la transparence, le caillou avec le cristal, la fleur avec l'arbre et le vermisseau avec la baleine, **nous pouvons chercher notre accomplissement, notre éveil… et les trouver bon de bon ! à la seule condition d'y parvenir *ensemble*.**

À chacun-e *en solo*, aussi, pourtant, d'y contribuer. La connaissance de soi nous conduit à la paix : un « *qui es-tu ?* » étudie et dit « *quiétude* »… et parfois même, le vit. Plus nous cherchons en nous, plus nous y trouvons tou-te-s les autres, et le mouvement que tout cela fait pour se rejoindre.

147 Des trois hommes, on retrouvera facilement les biblios… Ajoutons-y seulement encore les géniales « Notes premières de l'homme » de Francis Ponge dans *le Parti pris des choses*. D'Hélène Nicolas, « Babouillec autiste sans paroles », on peut lire *Raison et acte dans la douleur du silence*, *Algorythme éponyme* et d'autres textes, ou voir *À nos étoiles*. Et pleurer encore ! De tant de chanteuses comme d'Ariane, je suis les fils, j'écoute *le Fil*… Et de la philosophe dont je « féministise » la citation suivante enfin, je ne connais pas bien l'œuvre, qui aurait peut-être bien d'autres lumières pourtant à m'apporter.

148 « Dance, dance, or we are lost » (*dansez, ou bien nous sommes perdu-e-s)* : derniers mots dit-on de l'extraordinaire chorégraphe Pina Bausch, la maman de la danse-théâtre, avant de rendre l'âme. À comparer avec l'hilarant « *Dieu qu'ils étaient lourd* » de l'écrivain Céline… *chacunE voit midi à sa porte* (^;

149 Le premier est le titre d'un (autre) livre de l'auteur de *Sapiens* (cf. note 60), une poignée de crans au-delà dans l'*hybris* semble-t-il, la démesure prométhéenne contre laquelle tout le théâtre (grec) nous vaccine, entre autres. Sur le second et sa prétendue rationalité, cf wikipédia.

150 Voir le livre éponyme de Patrice Van Eersel, qui reprend et développe une légende traditionnelle *cherokee.*

Sensations, reLiancE, transgressionS

Me connaître moi-même d'abord d'accord, oui mais **par où commencer ? Par la connaissance du corps bien sûr**, cette ancre si manifeste de ma présence. Ce ne sont pas les approches qui manquent pour cela ! De la jam de danse-contact aux dix jours d'observation en silence, des multitudes yoga-taï-qi-gong au bal-folk en passant par tel stretching musical copyrighté (et pourquoi pas, pour commencer ?), tout peut contribuer.

Sans doute, la biodanza, un art non-martial ou une approche bien physique de la CNV (3.4) iront plus loin qu'une bête partie de boules bretonnes ou que de la rando à marche forcée (même dans un très beau paysage de nature)… mais **chacunE rencontre, pour commencer à se relier avec son corps, ce à quoi son cœur se sent près**. Car aussitôt que le corps entre en jeu, l'émotionnel se tient prêt à bondir aussi, et ça n'est pas forcément facile à vivre (2.2 à 6).

En prenant conscience de ce qui se joue à travers mes sentiments, mes impressions et autres « ressentis », en veillant à ajuster mes besoins, pour pouvoir entre autres servir au mieux ceux des collectifs où j'opère, comme on l'a vu, je cherche mon propre « alignement » (5.2) **L'alignement personnel n'est pas seulement un idéal, mais aussi une expérience du corps.** Il suit la verticale des principaux « *chakras* » et permet l'ouverture du cœur et des bras, pour aller à la rencontre des autres avec innocence et simplicité.

Les chakras existent, qu'on en ait conscience ou pas. Ce ne sont pas des points purement imaginaires, des abstractions, et encore moins « des trucs de hippies resté bloquéEs à Katmandou dans les 70's » : à condition d'aiguiser suffisamment mon attention – ainsi que la méditation *Vipassana* me l'apprend par exemple (voir plus loin) – je peux les ressentir très concrètement, parfois. J'observe alors comme des cercles pulsatiles ou de petites roues vibrantes tournant dans la matière physique que j'habite (ou que je suis, selon les lectures). Je peux ressentir aussi les courants d'énergie entre ces différents pôles (pour moi c'est encore assez subtil, mais bien manifeste, et j'ai entendu nombre de témoignages à la fois clairs, fiables et variés à ce propos).

Même sans une conscience aiguë de ces pôles et de ces mouvements énergétiques, dans des situations sociales communes plus « grossièrement », **je peux observer les principaux ressentis physiques qui me traversent, et saisir comment ils m'informent**. Un nœud au ventre, un point sur le côté, une tension dans la nuque, un choc à la tête, un membre accidenté : je sais alors qu'il y a un déséquilibre en train de se manifester, et je peux le « décoder », chercher son sens profond, en le reliant par exemple aux grands espaces symboliques du corps – afin de faciliter le rééquilibrage qui se propose là, qui est déjà en cours si je veux bien le voir : car **le corps n'agit ni ne ressent rien au hasard**.

À la fin de l'annexe4 et dans l'Annexe2, tu peux trouver schémas et informations qui détaillent comment **les sept principaux « chakras », ponctuant le corps comme les couleurs de l'arc en ciel, correspondent aux besoins fondamentaux** émergents dans nos premières années de vie. Cette grille de lecture simple ne suffit bien sûr pas à saisir dans le détail ce qui se passe dans nos organismes subtilement agencés – mais elle est une solide base possible pour l'auto-examen, sur laquelle appuyer d'autres explorations personnelles. Nombre de traditions orientales et d'auteur-e-s inspiré-e-s peuvent nous aider à aller plus loin, de l'ayurveda à la kabbale, d'Annick de Souzenelle à Michel Odoul ou à Alice Miller[151].

Mais, de même que la tradition bouddhiste place « *bhavana-mayâ paññā* », la sagesse que j'ai pu valider à travers ma propre pratique, au-dessus de celle acquise par ouï-dire et transmission, et au-dessus aussi de celle que j'ai pu acquérir par la réflexion et l'analyse intellectuelle ! rien ne remplace la connaissance issue du vécu personnel du corps. **À chacun-e ainsi d'en faire son expérience, à sa façon !**

151 *La symbolique du corps humain*, *Dis-moi où tu as mal, je te dirai pourquoi* et *Le corps ne ment jamais*. Les ressources sont si nombreuses ! J'aime bien ce que partage assez « simplexement » (3.5) Pierre Catelin (Annexe2). Quelques clés de médecine chinoise vulgarisée me semblent aussi indispensables en complément (organes, méridiens, zones réflexes, rapport au temps et aux éléments...)

Cette gamme corporelle peut être transposée à d'autres systèmes. Les sept chapitres de ce traité, par exemple, correspondent plus ou moins à ces principales vibrations de la terre vers le ciel : 1. l'enracinement et la stabilité de nos cercles ; 2. l'émotionnel, mais aussi les repères ouvrant les possibles pour mobiliser nos ressources créatives premières ; 3. l'affirmation de soi et les clés de l'autonomie, y compris parmi les autres ; 4. ce qui se joue entre nous dans ces interactions connectées ; et 5. la mise en cohérence du système auquel nous prenons part, avec tous ces éléments. L'introduction est là pour poser le sol préalable sous nos pieds, au retour d'une aventure à grandes enjambées… et la présente fin, pour dire un peu où j'en suis de ma réflexion présente et du sens plus vaste de tout cela.

Les sections jouent le même genre de jeu à l'intérieur de chaque chapitre, avec sans doute encore quelques approximations. Alors que je corrige ce « traité », je n'ai pas encore pleinement saisi tous les liens que l'inspiration de ce plan propose à ma conscience. Ainsi la prochaine sous-partie « Cohérence » vient en troisième position, alors que ce besoin fondamental est associé plutôt à l'espace de la gorge (cinquième étage)… mais il semble qu'autour du cœur, au-dessus et au-dessous, s'articulent des associations symétriques : ainsi c'est en affirmant clairement sa singularité (3.1) que l'on peut prendre une juste place au sein d'un écosystème, quel que soit les rôles qu'on y joue (5.5 et 6).

Même approximatives, **les intuitions bien connectées à la conscience du corps me parlent** souvent mieux que des analyses intellectuelles « hors-sol », tout savamment élaborées qu'elles puissent être – ce qui ne m'empêche pas d'apprécier parfois les livres et les discours intelligemment construits sur les mystères ou les engagements inspirés, et de remercier les personnes qui font l'effort de rationaliser leurs fulgurances, pour mieux les partager avec tou-te-s.

Dans nos corps, outre ces chakras principaux, il y a des chakras secondaires à tous les étages, de parts et d'autres de notre axe. Par devant, par derrière, comment bien y regarder ? **La verticalité est claire, mais la question de la latéralité est renversante**, sur le plan horizontal chez nous autres. Selon les lectures et les corps concernés (physique, éthérique, psychique, etc.[152]), différentes attributions de droite et de gauche sont possibles pour les côtés yin et yang, intime et public, réceptif et émissif. C'est particulièrement remarquable pour moi au niveau du cœur. Dans les « hugs » qui se partagent avec les cercles de parole ou les danses sacrées, je sens bien des différences entre « tête à droite » et « tête à gauche », par exemple. Ça me semble être un exercice intéressant d'y prêter attention, en rajoutant aussi « l'étreinte mystique », où les deux corps restent alignés : les hauts des poitrines ne se rejoignent alors pas tout à fait, mais les « troisièmes yeux » peuvent se rencontrer en même temps que les fronts se touchent.

Ici, nous **entrons dans la dimension tantrique des pratiques collectives !** Nous l'avons déjà pénétrée largement en fait, par exemple en parlant de l'amour (ou de l'« extir » : 2.5) et de la peur : ce sont là deux concepts fondamentalement tantriques – bien avant le sexe, qui n'occupe que les quelques tous derniers chapitres de l'histoire. Bien qu'il puisse aussi devenir un passe-temps un peu surexcitant, le « tantra » est une recherche spirituelle globale. Je ne développerai pas davantage sur cette tradition indienne et ses diverses dérives et avatars, mais j'en partage un peu ce que j'en ai compris et qui peut contribuer ici.

Jusque sur les plans les plus denses de notre incarnation, avec en particulier la dimension émotionnelle qui impacte directement notre corps physique, **nous sommes bel et bien relié-e-s à *toutes* les personnes avec lesquelles nous sommes en présence, et avec notre écosystème.** La séparation entre nous humain-e-s et avec notre terre-mère est en fait une vue de l'esprit, qui n'est que très partiellement encouragée par l'autonomie relative de nos organismes multicellulaires. Nous ne saurions vivre bien longtemps sans congénères, et pas un seul instant sans la nature qui nous éclaire, nous baigne, nous berce et nous nourrit. **La « reliance » est notre réalité fondamentale.**

Cette reliance va bien au-delà (« 7,8 hertz »), mais pour l'heure tenons-nous en au seul-e-s humain-e-s. Je peux parfois me croire affranchi de toute influence de mes congénères… mais pourquoi alors est-ce que je sens cette irritation ou cette stimulation quand je suis avec unE telLE, pourquoi j'évite cette femme et les difficultés qu'elle réveille chez moi, pourquoi je me méfie de cet

152 Concernant nos corps subtils, cf. par exemple les recherches de Rudolf Steiner. Ainsi une coudée au-dessus de la tête, le « huitième chakra » correspond justement à la conscience collective humaine, et s'ouvre ces temps-ci selon l'impressionnant Franck Lopvet (*Un homme debout*, p.160… voir aussi plein de vidéos). Mais ce n'est pas le sujet ici de relier tout cela davantage avec l'arbre des séphirotes, les cieux antérieurs et postérieurs, les saisons, les lettres ou les nombres…

homme comme si j'en avais peur ? **Les états d'être des personnes que je rencontre agissent sur moi, et réciproquement.**

Personne n'est « toxique », mais parfois les tensions entre nous sont très fortes, difficiles à traiter, voire dangereuses à court terme. L'empathie s'exerce consciemment, pour pouvoir développer une réelle bienveillance, mais sans cette conscience, les liens émotionnels agissent *aussi*. Si quelqu'un-e porte une charge, qu'elle soit mise en lumière ou non, elle sera présente pour tou-te-s au sein du cercle, et si elle rencontre quelque étincelle elle risque de provoquer des échos en réaction, voire des « *larsen* » (bruit de fond initial insupportablement amplifié par une boucle malheureuse entre le micro et son enceinte).

J'ai détaillé tout cela plus haut (cf 2.2 à 3.4), mais je n'ai guère insisté sur le fait que **cela peut aussi passer totalement inaperçu** pour certain-e-s, se jouant en silence par derrière, tandis qu'on est en train de parler avec empressement de la date du prochain rendez-vous ou qu'on cherche à s'accorder sur l'emplacement d'une mare sur le terrain d'une coopérative. **Ces « bombes relationnelles » explosent tôt ou tard…** et pas toujours au moment le plus adéquat, confortablement pour tou-te-s ! Juste au moment de nous dire au revoir par exemple, ou par mails entre deux réunions, lorsque chacun-e chez soi retrouve une part de sa clarté d'esprit et / ou le courage d'affirmer aux autres son opinion singulière.

Les causes réelles des difficultés que nous rencontrons sont toujours profondes, intimes, sauvages mêmes. Elles sont liées à tel éclair au cœur, telle torsion intestinale, telle brûlure de l'estomac, tel feu au fond du bassin : des sensations physiques qui se réveillent à travers les situations que nous traversons, et dont nous pouvons prendre conscience. Les relations amoureuses et familiales sont pour cela d'excellents laboratoires ! Car l'intimité physique que nous y partageons plus volontiers nous aide à remonter à la source de nos difficultés[153].

Développer cette conscience permet de mieux prendre soin des *vraies* tensions (3.6 et 4.7) et surtout d'approfondir la qualité des relations et donc d'améliorer le commun ouvrage. Le second jeu élémentaire du collectif en effet, après « qui suis-je(u) ? », c'est « le je(u) qui tu(e) ! » Comme le propose Byron Katie dans tout son ouvrage (traduit en général « le Travail »[154]), nous pouvons chercher systématiquement à intervertir les deux premières personnes du singulier dans nos vies, et les deux pronoms dans nos phrases, afin de prendre conscience des « effets miroir » et de nos complémentarités. **Nous pouvons chercher à approfondir toujours encore la reliance**, en nous mettant à la place de l'autre et en accueillant sa présence *comme la nôtre*.

En affinant ce jeu-là, nous devenons de plus en plus sensibles à ce qui nous rapproche et à ce qui nous éloigne, d'instant en instant. Une parole, un regard, un espace psychique ou physique qui s'éclaire soudain, l'amorce d'un ressenti nouveau – tout cela joue dans la relation. Entre la proximité prudente et le tendre recul, le lien fusionnel et la séparation haineuse, la *dialectique* de la juste distance relationnelle dessine un vaste paysage (voir un peu plus loin concernant ce mot-là de notre « dialecte », simple et complexe)… Et comme c'est le cas lorsque nous sommes en voiture par exemple (à moins d'ouvrir la fenêtre), **ce que nous ressentons surtout de la reliance c'est le changement**, l'accélération ou les revirements, et non la vitesse régulière.

Il s'agit toujours d'une danse : l'univers n'est rien d'autre que cela, et poésie. L'amour cherche profondément dans la matière son accomplissement, et la peur nous aide à faire la pleine expérience de la Terre avec tous les (autres) éléments. **Notre ultime et première intention est de faire rayonner, dans ce pesant agencement de cellules, la liberté de l'être et la force de l'amour.**

Toutes les autres raisons d'être de toutes nos organisations, tôt ou tard, convergerons vers celle-ci (ou quelque reformulation à ta discrétion que ce soit) – en gardant, pour un temps du moins, leurs singularités propres, leurs ancrages territoriaux et leurs fantaisies. Nous avons grand besoin de monter en conscience à ces « niveaux holoniques » supérieurs (2.5) pour nous accomplir vraiment, chacun, chacune.

153 Sur l'intime-là, je recommande encore la lecture (prudente) de Barry Long (*Faire l'amour de façon divine*), malgré son éprouvant sexisme essentialiste, son génitalo-centrisme excessif et son étrange position concernant les clitoris. Son élève Diana Richardsson est plus fine peut-être (*l'Extase sexuelle*, par exemple et pour les ados *Cool sex*), ou encore autrement genré Danièle Flamenbaum (*Femmes désirées, femmes désirantes*) à assortir avec des brochures comme Tomber la culotte #1 ou 2, ou « Deux fois plus de chances le samedi soir » pour mieux inclure homo- ou bisexualité. De nombreuses autres sources sont disponibles. En France citons encore le célèbre Daniel Odier et Emmanuelle Duchesne (*Love sex Cool life*).

154 Depuis l'anglais « *the Work* » : trad' discutable, le français souffre d'une étymologie violente, le fouet barbelé *tripalium*, qui contraint l'animal au labeur ou punit l'esclave de la faute. Plutôt que de chercher du « job », Patrick Viveret nous invite à reconsidérer la noblesse des métiers, des professions. Sur le travail en général, voir 1.4 et en particulier notes 29, 30 et 34.

Pour cela, **nous avons besoin en particulier d'un juste rapport au temps aujourd'hui**, afin de développer au rythme juste entre nous la conscience de ce qui se joue dans l'invisible, dans l'émotionnel, dans cette « reliance ». D'un côté il nous faut respecter les besoins d'intégration et les rythmes des unEs et des autres à travers les transformations, de l'autre les urgences écologiques et sociales nous rappellent que le tempo global s'accélère chaque jour un peu plus.

Prendre le temps des relations aussi bien que des actions, comme on l'a dit déjà (1.7), c'est changer de paradigme. Lorsque dans mon corps j'observe avec équanimité une affection, au bout d'un « certain temps » elle se dénoue simplement. De même dans un collectif, si nous donnons l'attention juste à ce qui nous fait obstacle, « au bout d'un certain temps » aussi ça se transforme. **Un jeu de patience équanime ou de vivante bousculade équilibre entre nous les différents besoins**, confiance et cohérence, efficacité et connexions.

« *Tout est parfait* », « *Ce qui arrive est exactement ce qui devait arriver* », « *Apprendre sans cesse…* » : avec de telles maximes par exemple, c'est très manifestement que **l'ouvrage de facilitation est spirituel**. La dimension-là peut faire peur pour qui n'a pas approfondi la réflexion sur le sectarisme et l'observation de ses propres croyances : ces questions sont très sensibles et viennent assez vite.

Le qualificatif « spirituel » en était venu dans les salons du beau monde à désigner des plaisanteries qui ne sont bien souvent, en fait, que le vernis artificiel du mental. Alors qu'un authentique « mot d'esprit » ne fait jamais grincer nulle dent, mais libère l'être ! **Retrouver l'ancrage terrestre de nos spiritualités est une démarche éminemment politique.** Cela peut nous aider à nous affranchir des normes comportementales que la « révolution bourgeoise »[155] et l'ascension du capitalisme ont imposé à toute la planète. Et pour cause : la religion du progrès a besoin de nous séparer les un-e-s des autres. L'individualisme est son ressort, et l'extrême singularité créative de chacunE, la chance que nous pouvons en garder. N'ayons pas peur d'aborder collectivement partout les questions spirituelles : nous ne sortirons des impasses qu'en retrouvant le sacré dans toutes les dimensions de nos vies. Personne humaine : sacrée. Bête, pierre ou plante : sacrée. Parole : sacrée. Politique publique : sacrée. Terre sous nos pieds : sacrée.

J'ai entendu une chamane thérapeute[156] dire que la Terre aussi avait, comme nous, des chakras, et que celui qui rayonnait dans notre pays, « la France » disons à peu près au niveau de son île pour l'épicentre, correspondait justement au cœur droit d'un corps humain : c'est la complexe articulation du personnel et du collectif qui s'opère, là. L'ouvrage des peuples dans ce coin de la francophonie (et au-delà peut-être, dans cette langue même), ça pourrait bien être ça : faciliter ! En cohérence…

Cohérence

Plus je saisis tout cela en moi et au-delà, plus j'arrive au sein des collectifs avec conscience de la contribution précieuse et unique que chacun-e est susceptible d'y apporter. Mais je viens aussi avec un doute plus immédiat sur ce que chacun-e y vient chercher : quelles blessures cherchent à se soigner, quels plaisirs à se nourrir, quels vides à se combler, quels trop pleins à évacuer… et quels décalages demeurent encore entre tout cela et le sens que je perçois ?

La découverte de l'autre, des autres et des mouvements que ces « nous » provoquent, la rencontre toujours renouvelée avec nous-mêmes dans tous ces miroirs que nous offrent les cercles, tout cela provoque des sensations fortes, tout cela réveille l'extir (2.5) ! Nous avons certes besoin de son énergie puissante pour jouir de l'être : sans lui nous sombrons dans l'ennui ou la perte de sens, ou bien la peur nous gagne dans ce monde si menacé. Mais attention, je t'en prie, attention : **nous cherchons l'équilibre ensemble dans un jeu de cohérence si vaste !**

La cohérence est au cœur de la recherche humaine ces temps-ci, car **elle est le pendant nécessaire de la liberté que nous avons acquise à travers les âges**, la clé indispensable aussi bien du bonheur que de la démocratie. Mais qu'est-ce qui est cohérent, et qu'est-ce qui ne l'est pas ?

155 Concept marxiste étendu de façon criticable (voir wikirouge ou revolution-française.net), cf aussi note 62 sur la NEC.
156 Elli Mizikas, au « forum des transitions » du salon Ille & bio où la Dynamo avait animé un temps de parole collective.

Entre des éléments autonomes et interdépendants comme nous les êtres humains, il y a un lien qualitatif : la cohérence, c'est ce qui brille lorsque ce lien est clair, fluide, reconnu… ou du moins, que ses nœuds et ses dénis sont mis en lumière d'une façon ou d'une autre.

La cohérence est le besoin fondamental qui correspond à l'espace de la gorge et à la faculté de parler, mais aussi de chanter ensemble ou de rester silencieux-ses… et cet espace physique se poursuit jusque dans nos bras (bien qu'ils puissent aussi être liés directement au cœur). **Quelle parole est juste, quel silence lâche, quel contact respectueux, quelle action de trop ?**

La cohérence nous parle aussi des « places » que nous occupons au sein des différents cercles où nous naviguons, avec la conscience qu'elles bougent sans cesse, qu'il s'agit plutôt de dynamiques en fait, des « vecteurs » plutôt que des « positions »[157]. Ça commence dans notre famille bien sûr, dans nos premières années, quand nous comprenons petit à petit comment elle se compose et s'articule au-delà. C'est avec les ami-e-s ou les « camarades » très vite aussi dans d'autres ensemblages, puis au-delà dans les collectifs que nous rejoignons selon les choix effectués pour nous et par nous, en lien avec tous les autres besoins.

Peut-on prendre « trop » ou « pas assez de place » ? Sobriété, simplicité volontaire, Mesure[158] : ces mots nous rappelle qu'on peut facilement s'éloigner d'une « juste place », dans l'excès. Mais où commence l'excès ? L'excessif développement de notre espèce par rapport à ce que peut supporter son milieu naturel a conduit beaucoup d'entre nous à croire qu'iel était *né-e déjà de trop,* en excès aussitôt conçu-e... Cette idée n'est-elle pas pourtant incohérente avec le fait d'être, avec la perfection cosmique que nous pouvons observer et dont nous faisons partie ?

Nous avons un choix à accomplir : donner du bon sens à la présence humaine me semble évidemment plus cohérent avec son histoire. Une idée très répandue concernant la Terre veut qu'elle serait « plus heureuse sans nous », que la Nature serait plus belle sans l'humain. Ces différentes sortes de nihilisme ou de pseudo-nostalgie, parfois cynique et parfois désespérée, me semblent incohérentes. De telles idées sont aussi tristement anthropocentriques, et elles sont surtout fondées sur des détresses inconscientes. L'intelligence sans sagesse peut nuire, et conduire au suicide – qui n'est jamais qu'un « écocide » miniature – ou pire, surtout : au découragement. Le choix le plus cohérent que nous puissions faire aujourd'hui, c'est de croire au miracle de l'accomplissement humain.

Dans l'éventail de nos besoins, la cohérence est un phare particulièrement brillant pour moi, avec ses cousines l'ordre et l'harmonie, la logique et la précision, la vérité et la confiance, l'intégrité et la congruence… que d'incongruités il me semble observer en effet, un peu partout alentour comme en moi encore parfois ! Mais il n'y a qu'en moi que je puisse en être sûr : car que puis-je saisir de l'incohérence des autres ? Je peux questionner ou même critiquer avec bienveillance, mais si je le fais sans discernement, avec violence, je suis aussitôt incohérent. **Il n'y a que moi-même que je puisse « remettre en cohérence »**.

La seule juste influence est celle qui opère librement, par une exemplarité sans coercition – et non sans contraintes, car nous vivons dans un monde physique où elles s'exercent tout le temps, partout. C'est bien pour cela que les activistes en sont rendu-e-s à s'enchaîner aux arbres ou les un-e-s aux autres, et à encaisser les coups[159]. Mais suis-je moi-même activiste ? Où me semble-t-il juste et bon d'agir ? À chacun-e de répondre pour elle ou lui. C'est facilitant – et parfois très difficile – d'être prudent-e avec tous les modèles humains (y compris celui que j'ai pu donner moi-même hier), car aussitôt que quelqu'un-e s'y conforme sans conscience (et je ne peux en avoir conscience qu'en moi), une aliénation est de nouveau à l'œuvre. **Dès que mes actions, suivant quelque influence externe, ne correspondent pas à des besoins clairs (3.3), je nuis aux écosystèmes.** Pour servir l'écosystème, puis-je me nuire à moi-même ?

Les conséquences de mes actes m'éclairent sur la cohérence, sur ce qui en moi agit encore parfois dans l'ombre. **La conscience est une discipline à la fois sévère et douce** : sévère, car nous avons encore de l'ouvrage à accomplir ! douce, lorsque nous nous rappelons soudain qui nous sommes, sans effort. Le dépassement de soi est aussi joyeux que l'acceptation de soi. La connaissance de soi change sans cesse – et tout le monde fait ça !

157 Ainsi dans la constellation du « Chantier » (note 121), nous demandons tour à tour où nous sommes, où nous voulons et ne voulons pas être, et où nous serons dans quelque temps si nous poursuivions dans le même élan – et dès qu'on pose ces questions, la dynamique se modifie déjà, subtilement ou manifestement.

158 Selon qu'on s'inspire du stoïcisme, de l'ascétisme, du Pacte civique, de Thoreau ou des *Dialogues avec l'Ange*...

159 Le best-seller de Richard Powers *l'Arbre-monde* le raconte avec un talent effroyable.

Le « chemin de la conscience » semble parfois de plus en plus long à mesure que je le parcours. « ***Merci à tous ces aléas qui m'éclairent sur la voie droite !*** » dit parfois quelque chose en moi… chacun de nos détours contribue à tracer et à mettre en lumière le chemin universel. Un tel « paradoxe du chemin[160] » ne joue en effet qu'à un certain niveau : comme tout paradoxe, c'est une invitation à changer d'échelle, de mode de pensée. Quelque chose du même genre se joue avec la lumière, image de la conscience (3.6) : si je me rapproche d'une source de lumière, mon ombre grandit… mais seulement si cette source est plus petite que moi. Car sinon au contraire, elle illumine toute mon ombre.

Ainsi **« Cohérence » est un nom possible pour la danse collective de la conscience.** Tout demande à être équilibré en retour, et mis en cohérence à une échelle toujours plus vaste – en même temps que nous renforçons chacun-e notre propre cohérence personnelle, le juste lien entre ce que nous affirmons vouloir et ce à quoi nous contribuons, nos pensées, nos paroles et nos actes. Une telle aspiration est commune et se rencontre assez vite derrière les revendications diverses des mouvements sociaux qui se déclenchent partout sur la planète.

Le printemps des peuples qui cherche à nous libérer des vieux jougs n'est aucunement étranger à l'attention au corps, au sens, au sacré. **Ces attentions développent une conscience intime autant que collective de ce qui se joue avec l'avidité et l'aversion,** en nous-mêmes autant que dans nos systèmes politiques. Cohérence ! Comme un mot d'ordre aussi pour libérer chacun-e de nous de l'ignorance, pour prendre notre humaine responsabilité, à notre commune échelle. Bouddha, comme Jésus, était pour l'avènement de la sociocratie.

L'épicurienne ataraxie (c'est-à-dire « l'absence de trouble » préconisée par cette école de pensée grecque) prête attention aux conséquences de mes actes présents – non comme une « prise de tête », mais plutôt comme un éveil. *Carpe diem* nous invite à jouir *en conscience* du jour que nous cueillons, quel que soit le temps qu'il y fait. Bienvenue à l'hédonisme ainsi, à la recherche du plaisir, quand il n'est pas à trop courte vue, trop pauvrement matérialiste. **Il est bon d'apprendre (à aimer) l'austérité,** disait Ivan Illich. C'est cohérent : l'ivresse souvent *n*'est *pas* conviviale, car elle fait forcément fuir toute une partie du cercle, saisie de peur.

Parfois aussi pourtant l'excès, l'orgie, la démesure jouent leurs rôles. La primordiale balance d'énergies qui s'opère alors concerne l'individu mais aussi le collectif, voire l'espèce. Le « conflit vital » se transpose en effet directement à l'échelle institutionnelle, avec diverses oppositions de termes qui parleront plus ou moins ici et là : prudence et innovation, conservation et progrès, Dionysos et Apollon, institué et instituant[161]…

Certaines traditions chamaniques confient ce rôle de « *challenger* » à un genre de « clown sacré », le *Heyoka* – qu'on retrouve aussi au Moyen-Orient avec le personnage de Nasruddin Mullah. Personnifier ce rôle peut faciliter l'amélioration continue ou à l'inverse protéger l'institution contre son incarnation inopinée… tout est vrai ou son contraire, selon les forces en présence. En tout cas, **il ne s'agit pas seulement de bousculer grossièrement les processus, mais aussi de confronter les individu-e-s**, en les regardant dans les yeux et en leur renvoyant le miroir de ce qu'iels sont. Empathe, *Heyoka* se relie en effet à l'émoi profond et aux sombres ombres de qui est en face d'elle, qui n'en a bien souvent pas même conscience, et les manifeste. Ainsi le fou devient sage, révélant la folie qui se cache.

Transgresser le plan fait partie du plan. Faire des pas de côté dans l'ordre logique du discours nous est nécessaire, comme le peuple *fremen* évite d'attirer les « vers des sables » en progressant d'un rythme *irrégulièrement* irrégulier, dans *Dune*. Les *fremens* ne haïssent pas le ver, bien au contraire ! Iels n'ont pas peur de lui non plus : iels l'adorent, le vénèrent… et l'appellent même et le domptent, afin de traverser le désert avec lui !

Le bouleversement dionysiaque, l'authenticité du clown font peur parfois, et pourtant **renverser les ordres établis permet à de nouvelles cohérences de venir au jour**, de nouvelles

160 *Le bonheur n'est pas au bout du chemin, c'est le chemin*, dit le proverbe, et Jacques Lecoq en écho : « *le but du voyage, c'est le voyage !* » Pourtant « *le but seul existe, pas le chemin : ce que nous appelons chemin, c'est notre hésitation* », propose Franz Kafka. Et la sage muse céleste Uranie conseille ainsi à travers Paul Claudel, dans la première de ses *Cinq grandes odes* : « *Ne cherche pas le chemin, cherche le centre !* » … ce qui n'empêchera pas le poète de se faire la belle à la fin avec sa Ménade de sœur, Erato.

161 Cf. « Conflit vital » (2.5), institution (2.1) et la *Naissance de la Tragédie* de Friedrich Nietsche pour les deux dieux grecs.

places de se dessiner entre nous, non moins justes. Les transitions n'ont pas toujours eu lieu dans la douceur, lorsque les équilibres anciens étaient trop fermement accrochés – mais ça a parfois été le cas, dans certaines organisations, à certaines époques, dans certaines sociétés. Nous pouvons peut-être aujourd'hui faire évoluer radicalement toutes nos institutions sans rien lâcher de nos exigences personnelles concernant la paix et la justice.

De même qu'il est possible d'embrasser la mort sans peur ni hargne, ni empressement ni dégoût, **il est théoriquement possible à présent de mettre en cohérence nos institutions avec l'écosystème terrestre sans faire violence.**

J'ai employé une fois ou deux déjà l'expression « gagnant-gagnant » sans la sourcer. C'est un troisième élève de Carl Rogers, Thomas Gordon[162], qui l'a proposé à partir de l'approche dont nous avons parlé plus haut. Si je regarde l'histoire de ma vie, pour observer comment se sont passées jusque là les interactions entre Sissi la bisexuelle enragée et Antoine l'empereur gentiment déchu, entre Louis l'intellectuel chiant, Glouboula la rigolote et Camille lea militante impatient, il me semble en effet qu'iels sont en train d'apprendre à s'entendre. Iels perdent leurs vieilles étiquettes, s'associent et se transforment… et tout le monde y gagne en effet. « *Win-win* », ça sonne plutôt bien même en français : pourquoi ne serait-ce pas possible sur la Terre ?

Y arriverons sans puiser dans les sagesses anciennes de ce monde ? Sans chercher des alliances avec et entre les religions ? Elles ont tant pris de place dans l'Histoire… saurons-nous écrire le juste sens du renouveau en intégrant leurs enseignements de façon cohérente ? Le « pardon » par exemple n'est pas un gadget chrétien mais un processus restauratif (3.6) à la fois subtil et accessible. L'idée de *karma* qu'on retrouve dans toutes les religions d'Inde, désignant à la fois l'acte et ses conséquences, peut donner elle aussi des appuis solides à la prise de responsabilité personnelle, plutôt que de nous soumettre à une fatalité. L'islam avec les 99 noms d'Allah (et plus encore en fait) nous offre une merveilleuse compréhension de la complexité de l'être universel, qui peut nous être pareillement utile.

Inspirons-nous de tout, en restant libres de tout dogme ! Y compris celui de la liberté, pseudo-liberté intellectuelle qui n'a pas mis en cohérence l'esprit, le cœur et l'expérience du corps. L'athéisme peut être très facilement intégriste : le rejet de tout rite, l'intolérance au sacré et le confinement de la spiritualité à la stricte sphère privée ne relèvent *pas* de la laïcité républicaine mais plutôt du pragmatisme marchand, qui est *anti-communautaire par intérêt*.

De mon côté, je vais chercher la cohérence encore, tandis que mes premiers enfants s'émancipent, dans l'actuel mandat politique finissant où je m'étais engagé, dans la petite commune où un collectif accueillera peut-être bientôt ma cabane, dans les activités que je développe auprès des groupes… Et pour affermir cette cohérence je me ferai pèlerin bientôt d'abord, afin de vérifier par moi-même et en voyageant d'une façon qui me semble juste, à quel point le monde où je suis né est bien (en train de devenir) un système fluide, comme je le crois.

Système fluide

Gagner ensemble, lutter ensemble, ces deux jeux (1.2) ne sont pas opposés mais complémentaires en fait, dans l'expérience humaine comme ailleurs dans la nature. **Coopération et compétition prennent le relais selon les besoins,** chez les même populations bactériennes par exemple en fonction… des ressources disponibles dans leur milieu[163] ! Ainsi quand c'est l'abondance, les dynamiques compétitives contribuent à faire évoluer et à renforcer l'espèce : puisqu'elle n'est pas menacée, il n'y a pas trop de risque pour elle à mettre l'individu en danger, et le stress même peut avoir des conséquences intéressantes, innovantes. En cas de disette au contraire, la logique coopérative protège chacun-e : il n'est plus temps pour la colonie d'éliminer elle-même ses singletons, tandis que le sort s'en charge dangereusement. D'autres critères que la combativité assureront peut-être alors une pérennité : endurance, créativité, adaptabilité.

Se battre quand il y a trop, partager quand il y a trop peu : « c'est naturel », pour le dire grossièrement. Là encore, cela ne semble paradoxal que si l'on s'en tient aux vieux modèles de pensée. Qui a voyagé un peu ou connu la pauvreté en a sans doute fait l'expérience pareillement en humanité. Cependant, nous ne sommes pas conditionné-e-s comme des bactéries : **ni trop, ni trop**

162 Les livres de référence se trouvent facilement sur internet. Cf. 1.5, 3.4 et 5.2

163 Gauthier et Pablo développent ceci dans l'*Entraide, l'autre loi de la jungle* (note 13).

peu, nous pouvons ajuster notre « naturel », l'orienter selon ce qui nous semble juste. Nous pouvons même aller « contre-nature » : c'est ce que nous expérimentons de plus en plus violemment depuis quelques décades ou quelques siècles… est-ce dans notre intérêt de poursuivre dans ces directions ? Il ne me semble pas.

Qu'est-ce qui fait que c'est le cas pourtant ? **Peut-être aurons-nous bientôt le recul nécessaire pour mener une psychanalyse des sociétés thermo-industrielles** comme ça a été fait déjà pour les peuples germaniques de la première moitié du siècle précédent[164] : un certain style très répandu de pédagogie violente et des repères culturels communs explicitent si clairement la réalité de l'horreur qui a été accomplie là, « *Shoah* »… et cette compréhension peut facilement s'étendre au moins en partie à d'autres génocides, aussi bien qu'à la façon dont l'humanité démolit à présent les écosystèmes terrestres et provoque l'extinction de moult espèces (écocides).

Peut-être aussi que nous n'aurons pas besoin de quelque « analyse » que ce soit pour saisir ce qui se joue là, **peut-être aussi qu'il est temps de changer de mode de pensée.** Changer de conscience : c'est l'un des trois grands mouvement du nouveau paradigme, avec la lutte pour sauvegarder ce qui peut l'être et la création d'alternatives viables dans tous les champs de nos vies. Des trois aspects de l'émergence du nouveau, c'est à celui-là que ce traité s'intéresse surtout, ce pourquoi le mot-là apparaît si souvent dans ces dernières pages.

La violence déchaînée à l'échelle planétaire n'est autre que (le reflet de) celle que nous vivons dans l'intimité, et qui est bien trop souvent tolérée encore ! De Mani à Krishnamurti, tou-te-s les enseignant-e-s l'ont professé : commençons par faire la paix avec nos proches voisin-e-s, par dire la vérité à nos parents, et par nous demander surtout, avec nos enfants : « *sans cris et sans fessées, comment faire ?* » (Aventure.6) Avec de telles pratiques, nous ne manquons pas de prises de consciences nouvelles, qui facilitent assurément l'intelligence collective bien mieux que n'importe quel outillage (1.6)

De même que nous apprenons à intégrer les tensions comme des potentiels, nous pouvons saisir comment **les logiques inclusives intègrent même les dynamiques compétitives** : il n'y a plus d'un côté « avec ou sans » et de l'autre « pour ou contre » (4.7) : nous pouvons *être avec* tout cela. C'est ainsi qu'en rêve du dragon (3.7) nous sommes invité-e-s à faire en sorte de transformer nos détracteur-ice-s actif-ve-s en nos meilleur-e-s allié-e-s, poussant la logique jusqu'à *aller chercher* les second rôles difficiles (5.6) La « transition » en cours sera peut-être reconnue avec le temps plutôt comme une soudaine ouverture incroyable (d'esprit) que comme un douloureux et étroit passage.

En gros c'est ça le changement de conscience : **on peut continuer à jouer au foot, mais on peut aussi arrêter de s'y faire *trop mal*.** Certes, il n'est pas toujours évident de savoir s'y retrouver entre le bien et le mal – mais se tordre de douleur aide à y voir clair concernant les réponses à certaines questions. Tu connais l'histoire de ce paysan dont le cheval s'enfuit, puis revient plus tard avec une jument, qui brise les jambes du fils désireux de la dompter, lequel s'épargne ainsi le départ à la guerre… et qui dit chaque fois, avec son bon sens paysan, aux gens qui le plaignent ou l'envient : « *on verra ce que ça va donner !* » ? Elle nous dit bien l'incertitude et la complexité des mouvements du réel à travers le temps, et nous rappelle que « le bon sens » n'a pas attendu les contemporaines théories des systèmes vivants pour saisir quelque chose de juste de la vie.

Par delà le bien et le mal, il y a un jardin : c'est là que je t'attends, dit le poète Rumi (à moins plutôt qu'il ne canalise déjà quelqu'archange couronné chevauchant un serpent). Cette formule explicite ce qu'est **la pensée dialectique : nous pouvons extraire *bien mieux* qu'une opposition terme à terme, avec chacune des dualités qui nous traversent**. Qu'il s'agisse de justice, de bienveillance ou de liberté, tous les grands principes ont vite fait de se retourner. Lorsque nous rencontrons un des deux pôles, nous rencontrons l'autre en même temps : l'univers fait bien les choses, et les forces opposées aiment à se rencontrer : c'est le principe même de l'opposition.

Ainsi dans nos cercles, dans nos situations quotidiennes, **si un problème se soulève par rapport à une question particulière, nous pouvons « chercher le jardin »,** c'est-à-dire élargir alentour, prendre du recul, voir par où nous sommes arrivé-e-s là, nous référer à l'ensemble des situations cousines, et voir surtout jusqu'où tout ça peut nous emmener. Quand un « *c'est pas juste* », un « *c'est ça que tu appelles bienveillant !?* » ou un « *je me sens aliéné-e, contraint-e* » émerge, nous

164 Alice Miller (encore), *C'est pour ton bien.* J'y ai découvert des communs insoupçonnés avec Adolf Hitler.

pouvons faire appel à la dialectique correspondante pour nous secourir : chacune d'entre elle ouvre sur un merveilleux jardin.

Tous les jardins enfin sont reliés à l'Eden, ce paradis terrestre où sur un certain arbre poussait, dit-on, le fruit de la connaissance… Comme dit Mooji je crois, si nous avions tout mangé plutôt que de nous étrangler avec la première bouchée, nous n'en serions pas là ! Il y avait sûrement plein d'autres fruits sympas en plus. **Mais il nous faut faire avec l'histoire**. Cioran parle de la naïveté répandue qui consiste à négliger le péché originel[165] et il a raison de nous mettre en garde contre cette oublieuse tendance que nous avons à *ne pas tenir compte* de notre capacité à nuire… mais ce n'est pas une raison pour nous confondre avec elle ! Ce « philosophe » aima-t-il vraiment sa sagesse (*Phileô sophos*), entre deux insomnies et le mordant désespoir qui le conduisit au suicide ?

Car au fond, **nous sommes tou-te-s innocent-e-s**… quelques *karmas* que nous accumulions dès les premières années de nos vies, c'est le cas pour chacun-e à la naissance : nous naissons tou-te-s plus ou moins avec le même potentiel qu'Eve et Adam. Certes, nous ne sommes plus au printemps du monde, et le *package* karmique comprend aussi le cycle des réincarnations : des charges pèsent pareillement sur nous depuis nos vies antérieures (ou même postérieures). On peut les appeler aussi « mémoires transgénérationnelles », ou même « atavismes symboliques » quand il s'agit de souffrances plus collectives (ce qu'Eckart Tolle appelle quant à lui des « corps de souffrance » – cf. note 87) : peu importe.

Quelles que soient nos conceptions du temps et des interactions entre les êtres au-delà de ce que nous avons coutume d'appeler la mort, la « métempsychose » n'est en tout cas pas une fatalité, mais plutôt un terrain d'exercice étendu pour notre liberté et notre amour. **Nous réincarnons sans cesse le même désir, toutes et tous avec l'espèce humaine.**

« L'ontogénese récapitule la phylogénèse » : encore des mots compliqués pour dire simplement que le développement de notre organisme personnel nous fait retraverser toutes les étapes de l'espèce humaine, et même de la vie sur terre, *in utero* : de la première cellule jusqu'au têtard, puis vers la petite bête à la psyché indifférenciée, etc. « Tout est dans tout » comme le disent la fractale et l'hologramme. En observant avec assez d'attention nos propres souvenirs, **nous pouvons nous relier à l'aube du monde et aux différentes grandes phases du développement humain** (2.7, entre autres).

Les concepts même de « bien » et de « mal » viennent vraisemblablement des premiers *homo* sédentaires, qui ont entouré les premiers champs de clôtures (leurs « biens ») et subi les premières épidémies (leurs « mals »). À noter en passant dans les deux cas que **les méchant-e-s étaient bien fléché-e-s** : fléau nomade ! Peut-être notre espèce s'est-elle ainsi livrée précocement déjà aux « ethnocides », peu après la révolution agraire. Peut-être qu'elle en fut encore un terrible écho, la chasse aux sorcières que les hommes ont perpétrée à l'autre bout de cette sanglante période de leur Histoire. Et chaque fois, de nouveau, bée un grand vide souffrant, au cœur même de leurs propres cultures[166].

La dialectique du cow-boy et des indienNEs fait long feu : nous savons bien à présent qu'il n'y a pas de gentil-le-s ni de méchant-e-s, et de plus en plus les fictions grand public elles-mêmes se mettent aux goûts du jour. Lorsque Luke tranchait la main de Dark Vador dans quelques milliers d'années déjà, son bras servait l'empire. Il vaut parfois mieux *trahir* ses propres pères et mères pour contribuer au bien de l'espèce ! **« Ce qui est bien », (c'est que) ça change d'instant en instant.** Le nomadisme nous apprend autrement le paysage que la cartographie : *ce qu'en voient nos yeux et ce qu'en éprouvent nos âmes*, tout cela s'actualise sans cesse avec le mouvement, en même temps que se découvrent les nouveaux horizons, et aucune carte ni même aucun langage ne saurait le décrire complètement.

Ce que nous venons d'aborder forme l'essentiel de ce que je retiens de la théorie des systèmes. Mais d'abord, pour en parler tout de même encore un peu, **qu'est-ce qu'un « système » ?** Un ensemble d'éléments qui interagissent entre eux selon certains principes : un mot de nouveau presque aussi large qu'un « truc », mais quand même un peu plus défini. **Qu'est-ce qui définit un système ?** Ses limites (1.1), sa raison d'être (1.4), ses interactions avec l'environnement surtout (2.1

165 Au début d'*Histoire et Utopie.* Il y a un mot pour ce concept, qui ne me revient jamais : je suis trop innocent, sans doute.
166 Sur ces sujets, cf. par exemple notes 7 (Nathié), 55 (Starhawk) et 60 (Harari), ainsi que la brochure en lien dans la note 26.

et toute la suite), puis aussi ses fonctionnements, ses ressources et l'organisation de ses éléments (5.) Tiens, tiens !

Tout est système, bien sûr : mécanique, le système ! organique, le système ! holonique, le système ! Et ce qui est intéressant aujourd'hui, ce n'est plus tant de le « *niquer* » que de l'agencer, de le relier, de les servir : de faire l'amour avec le ou les écosystème-s. Le dernier mot-là ne désigne rien d'autre, étymologiquement, que « l'ensemble de ce qui est dans notre maison ». Où sont les murs de « notre maison », entre notre peau et les extrémités d'un univers en expansion, à la fois fini et infini ? À la portée de notre humble et commune compréhension, il y a des sous-ensembles, des biotopes et des cultures singulières : **à chaque système ses propriétés, plus ou moins communes**.

On ne peut pas résumer la systémique en quelques phrases, mais si je devais le faire ça donnerait :

> **Tout change tout le temps,** ça tombe sous le sens...

> **Tout est lié,** ça aussi on l'a déjà dit, ok. Mais ça va bien de le répéter.

> **Tout est dans tout,** il insiste l'animal ! Et il a des raisons de le faire.

> **Les complémentaires conspirent.** Ah, c'est *ça,* la dialectique !?

C'est peut-être la pensée taoïste qui sera reconnue plutôt à travers ces maximes : la systémique est un peu comme une jeune cousine qui aurait mieux détaillé les processus, pour les adapter aux découvertes des sciences contemporaines, cybernétiques et structurales. **On peut résumer la systémique *en quatre mots***, mais bien sûr il y en a de nombreux autres derrière :

> ***Émergence* : le tout est plus que la somme des parties.** Impossible d'anticiper les propriétés (« émergentes ») de l'eau en contemplant séparément l'hydrogène et l'oxygène qui la composent, possible de « faire émerger » à plusieurs ce qu'aucun-e être humain-e ne saurait concevoir seul-e. À chaque « niveau holonique » (2.5), on peut aussi parler de « totalité », ou de « globalité » pour dire à peu près cette idée-ci.

> ***Interrelation* : les systèmes interagissent entre eux de façon *non-linéaire,* et ont tendance à s'auto-réguler** (« homéostasie ») pareillement – avec par exemple des boucles de rétroactions (« *feedbacks* »), qu'on dit « positives » ou « négatives » sans qu'il y ait là une once de jugement de valeur, mais seulement des données factuelles d'accroissement ou de réduction. Ces boucles sont susceptibles de déclencher parfois des phénomènes de transformation ou d'accélération si soudains qu'on peut parler de ruptures, d'avalanches, de mutations, de révolutions, de catastrophes ou de « sauts quantiques » selon le champ lexical où on se trouve alors, et qui génèrent toujours davantage de…

> ***Complexité* : elle va croissant en effet depuis le tout début de l'univers**, à travers les émergences (2.5) aussi bien qu'à travers les effondrements, qui autorisent de nouveaux agencements… plus complexes. Toujours plus complexe : c'est si simple au fond aussi, cela !

> *Panarchie* : l'ensemble des systèmes universel s'articule de façon cohérente. Chaque niveau holonique – dont notre humble Terre – contribue à cet édifice si vaste qu'il dépasse infiniment l'entendement humain, *même si lui-même n'est pas circonscrit*. On peut parler aussi d'holarchie (2.5, 5.4), ça revient au même – mais je préfère le suffixe « pan » qui parle aussi d'un dieu grec farceur, musicien et surtout, enfant de la Nature.

Si jamais la panarchie avait un « p » de travers, on pourrait l'enlever de nouveau en respectant les dieux et les maîtres… mais seulement nos maîtres intérieurs bien sûr (« *wah guru !* » cf. 5.1), et seulement aussi l'invérifiable déesse aux mille visages, la Source et la Présence, *Ashem Vohu, Abwoon, Ya Hayy Ya Haaq, Elohim*, et quels que soient les noms qu'on donne encore à l'Un·e, l'être universelLE.

Cette pensée systémique impacte, à mesure qu'elle s'intègre, tous les aspects de nos vies, des plus quotidiens aux plus extraordinaires. Le choix de mon dentifrice ou la petite phrase que je dis nonchalamment avant de quitter la pièce, le regard que j'offre à cet-te enfant ou la destination de mon prochain voyage : tout cela a nécessairement des conséquences infinies, calculables pour certaines et insoupçonnées pour d'autres, comme le battement de l'aile de papillon qui déclenche un ouragan à l'autre bout du monde. Ma responsabilité est toujours intégrale (3.6) ! J'ai donc tout intérêt à me détendre, en même temps que j'ouvre les yeux.

Du point de vue de l'organisation politique, une vision restrictive de la liberté devient étrange. La conception selon laquelle « *ma liberté s'arrête là où commence celle des autres* » n'a

plus de prise que dans des situations bien particulières : liberté de manger des bonbons par exemple, quand on a qu'un seul paquet à partager et que tout le monde en veut (cas rarissime dans mon expérience, mais cas d'école tout de même). En réalité, **dans la plupart des agencements, ma liberté *s'épanouit* avec celle des autres**, de même que nous partageons aussi les aliénations.

La dialectique de la liberté ouvre sur le paradoxe de la liberté, que les religions offrent depuis longtemps à nos conscience : **le libre arbitre existe bien, et cependant tout est écrit.** Borgès avec sa bibliothèque de Babel[167] offre un puissant éclairage sur ceci… qui ne peut cependant se résoudre qu'avec un aperçu de ce que peut-être un « choix » libre de toute influence.

C'est amusant de voir que ce qu'on affiche au mur en *Open space* (4.2) est déjà presque *texto* dans les Upanishads (la théorie hindoue, qui remonte à près de 3000 ans pour certains morceaux) : « *Tout ce qui doit arriver arrivera, quels que soient tes efforts pour l'empêcher* », et vice-versa. Pourtant, quel espace d'exploration collective plus *libre* qu'un forum ouvert ? Dans nos pratiques collectives, tôt ou tard nous taquinons toujours ce paradoxe. **La facilitation cherche au fond des chemins par où réconcilier la liberté et l'amour** – et tout *utopique* que cela soit encore pour une bonne part, c'est quand même sans doute la seule façon d'espérer encore *parvenir quelque part*, sur « Gaïa » notre planète, émancipée de la main invisible du marché et des fantômes douloureux du passé.

Qu'est-ce qu'un système *vivant* ? Il y a bien plus de vie sans doute dans l'Univers que nous ne savons en certifier, en « homologuer » encore. Pour nous en tenir à ce qui est à portée de nos mains, notre planète, notre Terre n'est pas un bloc de matière inerte que nous habiterions, mais bien elle-même *un vivant organisme*. Les recherches de James Lovelock, popularisées sous le nom « théorie Gaïa », l'ont dit déjà bien avant ma naissance – et ce qu'il a démontré là était une évidence pour tant d'entre nous depuis si longtemps déjà ! La déesse primordiale qu'adoraient les grecs s'est vu ramenée à la vie parmi les blouses blanche, telle la malheureuse créature du docteur Frankenstein : « c'est *okay* », comme j'entends souvent dire.

Nos communautés, nos cercles, nos organisations sont bien vivantes ou moribondes, selon que nous les autorisons ou non à intégrer vraiment les *principes* du vivant – ce à quoi tend tout ce que tu es en train de lire. « *Quand la communauté la soutient, la personne l'élève.* » « *Ensemble on va plus loin, tout-e seul-e on va plus vite.* » « *Il faut tout un village pour élever un-e enfant.* » « *Tant que les lions n'auront pas d'historiens, les récits de chasse seront à la gloire du chasseur.* » Depuis différentes parts de l'Afrique, berceau de notre humanité, des voix proverbiales nous (ré-)apprennent ce que c'est que de vivre ensemble avec une finesse, une sagesse que les hommes blancs avaient pour la plupart oubliées.

Un ensemble conceptuel utile – cependant peut-être – pour décrire la vie de nos organisations est celui des « lignes » : **nos agencements humains sont traversés de lignes dures, de lignes souples et de lignes de fuite**[168]. La première est constituée des règles rigides de nos institutions froides, un peu comme le « rapport » qui fige la relation dans un modèle pré-déterminé (3.1) **La ligne dure correspond à tout ce qui s'impose à nous de l'extérieur,** que ce soit légitime ou non à nos yeux.

La ligne souple, c'est tout ce qui tourne autour, ce qui s'arrange avec, ce qui *triche* ou désobéit à la ligne dure de façon marginale, discrète, sans la remettre en question. En fait, **les lignes souples renforcent ou pérennisent les lignes dures**, car elles permettent que l'on s'en accommode mieux. Ainsi le cannabis calme les nerfs, les associations d'éduc' pop' rendent tenables nos quotidiens en famille, la « désobéissance civile » *soft* nous donne bonne conscience, etc. Tout cela peut aussi pourtant parfois prendre des tours plus majestueux ou *radicaux* (au sens de « qui prend les choses à la racine »).

Qui trace une ligne de fuite prend le risque de *trahir* ses anciens agencements pour de bon. Iel abandonne sa famille ou son milieu, iel devient franchement hors-la-loi, iel s'exclut de telle communauté en rejetant sa règle, invente une arme, joue invraisemblablement ou assume une solitude. La ligne de fuite refuse un vieux dispositif de pouvoir et questionne radicalement sa (ou ses) ligne-s dure-s – constituant ainsi une chance nouvelle de contribuer à sa transformation.

Il existe en fait un quatrième type de ligne : *la ligne molle* est ce que devient une ligne dure ultimement criblée de lignes souples. Ainsi le parent qui pose une règle (ligne dure), mais qui

167 Et d'autres nouvelles du recueil *Fictions* nous aident aussi à penser plus vaste. Ça date des années 40.
168 Concepts qu'on doit à l'agencement Guattari-Deuleuze, *Mille plateaux*.

ne veille jamais à la faire respecter par ses enfants : celleux-ci la transgressent un peu, beaucoup, et finalement la ligne dure est toute ramollie sans que le dispositif ait jamais été déconstruit. La ligne dure suivante sera d'emblée un peu moins ferme…

Le capitalisme a l'exceptionnelle faculté de récupérer pratiquement toutes les lignes de fuite pour en faire des lignes souples. C'est une hyper-ligne dure qui a elle-même l'*apparence* d'une ligne souple, un genre de gigantesque corde d'étranglement, un sac de nœuds. Mais c'est aussi un géant aux pieds d'argile : **il est en train de devenir une « super ligne molle »**. Continuons donc à fuir encore, avec prudence, et à tracer des cercles solides et des liens entre (tous ces) « nous ».

Comment se passe l'effondrement, comment la transition, comment le renouveau ? La complexité du système terrestre est telle que nul-le d'entre nous ne saurait le dire tout à fait avec certitude. Ce qui est sûr, c'est que **nous sommes en plein cœur du changement de cap**, au beau milieu de ce changement de plateau, là où l'on éprouve l'embrayage. Nous sommes juste sur le seuil où l'on bascule : les dernières fois que ça a eu lieu, des empires ont émergé pour asservir les peuples, tout un équilibre spéciste a cédé la place aux mammifères, des êtres polycellulaires ont emporté leur eau sur la terre ferme, etc. : c'est chaque fois tellement inattendu, ce qui se produit alors dans l'évolution[169]. À nous de voir à présent si nous voulons intégrer les écosystèmes terrestres ou affronter le « basilic de Roko »[170].

Nos cercles ont besoin que nous consolidions les piliers yin-yang de notre cohérence : confiance et affirmation pour les individuEs, accueil et organisation pour les collectifs. Souvenons-nous ainsi comment prendre des engagements clairs et justes (Aventure.6) : **la parole seule peut amener dans nos systèmes la fluidité dont nous avons besoin.** La parole juste n'aliène jamais notre liberté, car nous pouvons toujours la revisiter au besoin au fil du temps, au bénéfice des écosystèmes.

Dans la liberté comme dans l'amour, avec l'autonomie et l'interdépendance, entre nous toutes et tous, **c'est l'équilibre qui est primordial.**

Panarchie : les contributions humaines

Sur cette planète, nous sommes libres de nous croire libres, libres de définir comme nous le voulons la liberté, libres de vivre ou non l'amour universel. Nous avons le choix d'être ou de ne pas être « nous-mêmes ». Si nous nous pensons séparé-e-s les un-e-s des autres, c'est ainsi que nous vivons les choses… et à l'inverse si nous faisons en sorte de trouver les liens vivants possibles entre nous, et de les ajuster à chaque carrefour en adaptant chaque fois notre façon d'être et d'agir aux informations nouvelles qui sont données par nos systèmes, **nous pouvons prendre notre place dans l'ordre naturel, une juste place.**

Alors en effet, nous « agirons mieux ensemble », et certes pas n'importe comment, mais comme une incroyable diversité d'ensemblages humains qui ont appris à jouir vraiment de la vie. Cet apprentissage, c'est ce que nous sommes en train de faire.

J'ai évoqué plusieurs fois le réseau français des colibris, qui tire son nom d'une jolie histoire d'incendie. **La forêt brûle, c'est un fait, et tous les animaux courent dans tous les sens en panique.** Le colibri patiemment fait le va-et-vient depuis le lac avec des gouttes d'eau dans son bec, et quand le tatou lui demande pourquoi il fait ça il répond qu'il « *fait sa part* ».

Remercions ce colibri qui tient bon l'espoir et l'engagement dans l'action (« *fesses à part ?* ») Remercions aussi le tatou de l'avoir remarqué, afin que d'autres entendent l'histoire se raconter. **Maintenant, si nous nous contentons tou-te-s d'imiter le colibri, nous *n'*éteindrons *pas* l'incendie.** Nous sommes à ce point de la fable où interviennent d'autres bestioles encore, l'araignée peut-être et le serpent, qui viennent dire : « *Bon les ami-e-s, ouvrez les yeux : si on y va chacun-e avec son petit bidon d'eau dans son coin, c'est mort, là ! Est-ce qu'on décide ensemble qui procède aux coupes anti-flammes et qui s'occupe de la prière ? Nous on ne pilotera pas le canadair, vous voyez ? Mais on peut contribuer quand même, si vous voulez bien nous écouter aussi.* »

Dans l'arche de Noé, le lion ne mange pas la gazelle… Nous faudra-t-il attendre encore quarante jours après que les eaux aient tout envahi pour voir le signe de la paix terrestre qui revient ?

169 Un livre qui me semble faire référence à ce propos : François Roddier, *Thermodynamique de l'évolution*, Parole éditions.
170 Jeune mythe absurde à mes yeux, fondé sur un futur émergent totalitaire à la Matrix. Absol l'explicite en vidéo, par exemple.

Les humains se constituent ces derniers temps en tant d'associations bienveillantes, tant de communautés pérennes, tant d'« arches »… **alors, qui sait ?** qu'on mesure « ces derniers temps » en siècles ou en semaines, c'est la même conclusion : **le phénomène d'émergence se densifie et s'accélère.**

« *À travers le fracas de l'arbre qui s'effondre, écoutons le murmure des forêts qui poussent.* » C'est ce à quoi Paul Hawken nous invite[171], lorsqu'il nous rappelle par exemple que les organisations humaines dédiées au bien de l'humanité sont si nombreuses que leurs noms couvriraient la distance de la terre à la lune dans le même genre de typographie que ce texte, et qu'une vie humaine ne suffirait pas à saluer même brièvement les centaines de milliers de femmes et d'hommes qui y consacrent toute leur énergie vitale et toute leur intelligence *quotidiennement*, au mépris (ou en dépit) de toutes les anciennes idéologies, de toutes les guerres économiques et culturelles. Ainsi, il bénit le malaise qui, selon Freud, s'était emparé de toute notre civilisation : car c'est grâce à lui que **notre conscience s'éveille.**

Parmi tous les utopistes qui l'ont précédé et qui l'ont suivi, l'anonymous P.M.[172] occupe une place singulière (un peu comme l'écrivain français Charles Fourier avant lui), de par l'ouvrage de recension, de critique et surtout de *synthèse créative* qu'il a accompli. ***Bolo'bolo* : cela peut se traduire « la communauté de toutes les communautés »…** et cette petite brochure des années 80 sera peut-être reconnue comme une œuvre précursive, visionnaire de l'émergence en cours. En plus d'un programme d'insurrection un peu fantaisiste en préface, et d'une réflexion transversale en première partie, l'auteur y propose une petite trentaine de concepts, communs fondamentaux d'une socioculture terrestre réfléchie et ouverte à toutes les singularités.

Les 28 mots de deux syllabes qu'il forge pour nous les présenter en détail – parmi lesquels le « *Bolo* » désigne un ensemblage humain de 300 à 500 âmes, unité politique basique – sont presque autant de merveilles conceptuelles. On y retrouve parfois des éléments de sociocratie, parfois telle stratégie de transformation personnelle ou telle intuition socio-économique.

Contrairement à de nombreuses tentatives utopistes qui tombent dans le travers du totalitarisme pavé de bonnes intentions – comme l'est aussi le chemin de l'enfer fasciste, hélas – ce texte-là me semble à la fois vraiment libertaire* et vraiment respectueux des diversités. Malgré les traductions en plusieurs langues, son génie n'est pas encore assez reconnu je crois, même dans les milieux les plus alternatifs.

Une des idées-clés qui s'y rencontrent par exemple, c'est que **dans le nouveau monde humain, nomades et sédentaires peuvent coexister pacifiquement.** J'ai dit plus haut quelle vieille souffrance était liée à cette coexistence, au point que les peuples nomades ont été réduits au désert ou aux aires pour camping-car en bordure des zones industrielles – ni les Touaregs ni les Rroms n'ont lâché pour autant leur dignité, mais elle est toujours mise à mal, comme tant de nobles cultures à travers le monde.

Les mouvements de populations réfugiées des conflits et du climat d'une part, l'esprit du voyage et de l'essaimage d'autre part, les nécessité socio-économique et commerciale entre les deux avec un pétrole devenant soudain rare et cher ou un système monétaire en crise : **nous n'avons pas fini de voir bouger les gens**. Tous les milieux vont valser plus ou moins gaiement, ces prochaines années. Milieux naturels : ça bouscule souvent, on s'adapte comme on peut… mais certes ça ouvre de nouveaux possibles aussi, comme la culture de la vigne en Bretagne. Milieux socioculturels : ça bouscule aussi, parfois pire peut-être, mais on s'adapte encore, on migre ou au contraire on se réinstalle.

Les notions d'hospitalité et de réputation sont déterminantes dans ces nouveaux équilibres émergents. Ce n'est pas un hasard si ces deux notions sont aussi fortement à l'ouvrage dans la « révolution numérique », avec les réseaux sociaux et le *community management* (cf. aussi « *Art of hosting* » sur n'importe quel moteur de recherche, mais tant qu'à faire préférez quand même

171 Son livre *Blessed unrest* (« Malaise béni ») n'est pas traduit en français, mais les six minutes-là sur dailymotion sont à voir !

172 Pseudonyme d'un penseur-écrivain suisse allemand, P.M. est aussi urbaniste, syndicaliste, coopérateur en habitat-s groupé-s et créateur de jeux. Son texte le plus célèbre est disponible en ligne. L'article wikipedia *Bolo'bolo* présente les 28 mots de l'*Asa'pili*.

* Sur ces termes et les différentes formes de l'anarchisme, la toupie.org me semble plus accessible et complète que wikipedia… et des dizaines de milliers d'internautes font pareillement confiance chaque jour à Pierre Tourev (autre pseudonyme), semble-t-il ! Retiens bien cette note spéciale « anarcho-autonome* », tu verras passer d'autres (méta-)astérisques dans les prochaines pages.

Lilo, Ecosia ou Qwant) – sans même parler d'être bienvenu-e à surfer de canapés en canapés (« *Couchsurfing* » ou « *BeWelcome* »), de partages de voitures en trocs de maisons, d'« Air'Bnb » à « Blablacar ». **La génération Z (3.1) a intégré déjà une telle confiance élémentaire dans *« ce que je peux attendre des autres »*** – c'est vrai du moins par chez moi, mais ne l'est-ce pas même dans tout notre monde connecté, monstrueux « communisme ultra-libéral » ? Dans tout « *bolo* » en tout cas, n'importe qui doit toujours pouvoir être accueilli pour une nuit, comme lea religieux-se marchant sur le chemin de Santiago ou de la Mecque.

D'autres idées fortes se nichent derrière les mots « *nugo* », « *yaka* », « *taku* », « *sila* », « *buni* »... Le premier par exemple désigne à la fois la mort, le suicide et une façon d'y parvenir simple, indolore et écologique : une petite pilule confiée à chaque « *ibu* », c'est-à-dire à chaque individu autonome. Selon la culture locale bien sûr (« *nima* »), le code à 7 chifres qui protège *nugo*, l'âge légal de son obtention ou d'autres conditions particulières pour se voir confier une telle responsabilité : tout cela peut varier du tout au tout. Il y a peut-être quelques marches d'éducation populaire à emprunter pour nous autoriser à considérer la mort volontaire non comme le crime suprême mais comme l'ultime preuve de notre liberté - mais l'envisager peut déjà le faciliter. **L'euthanasie ne peut s'accorder vraiment qu'à une socioculture de paix.**

Le second des termes que j'ai cités est aussi le dernier qui est abordé dans Bolo'bolo. Il désigne à la fois le combat, la querelle, le conflit, la violence… et un ensemble des règles ! La guerre elle-même dans notre vieux paradigme n'a-t-elle pas depuis longtemps ses lois ? Si nous n'y parvenons pas dans une approche « dialogique » (c'est-à-dire par le dialogue, la parole : 3.1 à 3.6 surtout et aussi 4.7), **peut-être pouvons-nous envisager de résoudre nos tensions à travers un genre de lutte sacrée, adéquatement codifiée.** Chaque camp désigne par exemple son Héro-ïne/s, ou bien la communauté, réunie spontanément pour un cercle de *Gouren new-fashion,* avec la facilitation d'un joker, se donne quelques règles bien senties qui permettent aux plus faibles d'appeler à l'aide plutôt que de forcément mordre la poussière. Le premier sang ou les épaules à terre sont des signes classiques de défaite sans trop de dommages : et pourquoi pas ? *Yaka !* Ça peut être beaucoup plus bienveillant qu'un genre de bannissement qui tait son nom et tient tout son processus même dans l'ombre.

Le troisième terme d'*Asa'pili* que j'ai cité – et je m'arrêterai là pour te laisser découvrir le reste par toi-même – désigne à la fois la propriété privée personnelle, la dimension tenue secrète de l'intimité de chacun-e et un genre de grande malle à souvenir, boîte où je peux ranger ce que ma fantaisie veut garder pour moi seul, sans que j'aie à en rendre de comptes à personne. *Taku* : c'est le seul « bien » que je *possède* – ce qui ne m'empêche évidemment pas de jouir par ailleurs des communs, de ce dont j'ai besoin, et de ce que personne ne vient me disputer. Il y a bien des trucs criticables et absurdes dans la politique (post-)castriste, mais il faut bien reconnaître que personne n'a faim ni ne dort dans la rue – et *la musique est bonne*. **Nos sociocultures ont besoin d'une telle compréhension de ce que peut être la *propriété d'usage* et d'autres visions de l'économie,** fondées sur le don, le partage et la conscience des besoins fondamentaux.

C'est là qu'on voit, en passant, que l'auteur est un vrai acrate* héritier de Proudhon (et sans doute aussi de Bakounine), et non pas un libertarien* (même de gauche) qui aurait été séduit par un genre d'anarcho-capitaliste* forcément dissonant.

D'autres belles idées qu'on trouve dans *Bolo'bolo* ont été abordées dans les précédents chapitres, d'autres encore se sont plus ou moins déjà incarnées au monde dans telle tentative, telle structure. Ainsi concernant l'économie, en attendant qu'elle soit toute entière Nouvelle et Fraternelle comme le dit l'acronyme de la société financière NEF (bientôt peut-être une banque pour de bon !) et comme les personnes qui y sont associées le veulent, **nous pouvons fonder de grands espoirs dans l'essor des Systèmes d'Échanges Locaux (SELs) et des Monnaies Complémentaires**.

Le Jardin des Échanges Universels, un genre de « SEL » non-local fondé intégralement sur la confiance et l'intégrité, trace par exemple une de ces lignes folles que le capitalisme pour le moment n'a pas vraiment su intégrer – peut-être que ses plus coriaces apôtres ne se soucient d'ailleurs guère de cela, « j'avoue ». **Nombre de pionniers du nouveau monde s'intéressent aussi aux monnaies « libres »** et à la « tokenisation », c'est-à-dire aux technologies décentralisées qui les rendent possibles. Au-delà des critiques légitimes qu'elles rencontrent[173], il se pourrait qu'elles jouent un rôle important dans la transition vers d'autres économies.

173 Lire en particulier celle du décroissant Michel Lepesant : « ni monnaies, ni libres » ?

Qu'elles soient Locales comme les MLC, initiées par les collectivités comme les SOLs, ou virtuelles comme Ucoin ou OpenUDC, à mes yeux **nos alternatives monétaires ne trouveront leur plein intérêt que lorsque leurs éthiques seront *impeccables***, à la fois inclusives et radicales – ou bien, évidemment, lorsque les monnaies dominantes en vigueur s'effondreront. D'ici-là, nous avons sans doute tout intérêt à aborder la question de leur étalonnage sur les valeurs traditionnelles que sont l'or et l'argent, mais aussi sur les valeurs sûres que sont la patate, l'œuf, la corde de bûches de 50 et la demie-tonne de farine de blé noir (pour les *breizh'bolo* et les *gallo'bolo'd'là*, veux-je dire : adapte à ton climat).

Nombre d'institutions contemporaines qui naissent ou vieillissent déjà ici ou là ont à la fois *bien les pieds sur terre* et la tête pourtant, ouaaah ! loin au-dessus de la couche nuageuse (sans parler de l'ozone). **N'est-ce pas là l'essentiel de la contribution humaine à une panarchie, que de relier terre et ciel sur ce bord-là de la galaxie ?** Et bien sûr, il y a des façons très différentes de contribuer à cette contribution. Des centaines de milliers d'organisations cherchent par où relier la verticalité et les horizons. Parmi elles, il y en a un certain nombre qui cherchent à le faire à l'échelle planétaire, et c'est intéressant de les étudier – car elles sont forcément tout particulièrement soumises à ces tensions typiques de notre époque, celles qui se rencontrent presque toujours entre « faire nombre » et « faire sens » par exemple.

Le réseau d'écologie profonde, les communautés restauratives, Territoires en transition, les Danses de la paix universelle, Dhamma.org, la Co-écoute et le Mankind project : dans un ordre croissant (discutable) de structuration formelle, ces **sept « réseaux » me semblent chercher un tel accomplissement à l'échelle planétaire**, entre nombre d'autres bien sûr. Je veux dire quelques mots de ceux-ci, très rapides critiques perspectivistes. Mon intention est à la fois de te les présenter si tu ne les connais pas et de contribuer à leur mouvement – et non pas de régler des comptes, je le précise si jamais tu as déjà eu affaire à « moi » par le passé, par exemple.

Notons que quatre d'entre eux sont nés aux Etats-Unis (dont deux en Californie, un dans l'état de Washington et un dans le Wisconsin ! tous nourris ainsi de bien d'autres traditions, orientales et indigènes en particulier), un autre en Amérique du sud (même s'il est quand même bien british au milieu et que l'histoire du Rwanda ou de l'Afrique du sud l'ont inspiré aussi), un autre en Europe, et un autre encore en Inde (avec un long crochet par la Birmanie).

The work that reconnects network **: tout récemment sous cette bannière a commencé à s'unifier le réseau** qui s'intéresse au « Travail qui relie » (WTR, TQR en français… cf. note 7, et 4.6 : l'intelligence du cœur…) et plus particulièrement, à sa facilitation. Il y a peu encore, on n'aurait pas su indiquer d'entrée sûre pour le « *Rough weather network* » sur internet, et encore moins de centre : ni « *the Great turning times* », ni « *Active hope* »[174], ni les sites de ses principaux acteur-ice-s n'y revendiquaient de leadership clair et de mise en réseau. Il faut dire que Joanna Macy, le premier lien incontesté de ce(s) *network(s)*, est une femme exceptionnelle ! Et que la pratique d'une « écologie profonde » autant que les liens structurels et symboliques qu'elle se propose d'engendrer entre nous, ça peut ressembler davantage à une foisonnante forêt primaire ou à un enchevêtrement de poils qu'à un *flash-mob*, ou même à une prairie gentillette. Rien de copyrighté, tout est ouvert et à réinventer, et les principaux jalons de base pour l'ouvrage sont mis à disposition. Ceci explique cela ?

« Le Vivant » : nous les humain-e-s avons un peu trop pris l'habitude de mettre ça à toutes les sauces, non ? Sous couvert de promotion, d'efficacité ou d'acceptation de « ce qui est », et même avec des nuances très artistiques, **il arrive que le style « *psy-business-new-age* », commun à la facilitation de beaucoup de pratiques « modifiantes »[175], manque de différentes choses…** D'intégrité d'abord : n'est-ce pas incongru, manipulateur ou dangereux de prétendre mener des gens là où moi-même je ne suis pas sûr-e d'être capable d'aller ? D'un juste équilibre entre transformation personnelle et transformation sociale ensuite : je peux explorer longuement ma propre « écologie profonde » ou les gracieux & douloureux détours de ma psyché un peu comme d'autres regardent leur nombril… Et surtout, de liens *vivants et actualisés* : quel comble, de pratiquer la même « reliance » à

174 « *L'espérance en mouvement* » : le livre de Joanna co-écrit avec le britannique Chris Johnstonne a été traduit (préface de Michel Maxime Egger) ! L'expression précédente se traduit mot à mot « les temps du Grand Changement », mais en français on utilisait plutôt depuis longtemps déjà « Changement de cap », qui fait un peu moins peur… Ya qu'les américainEs qui n'ont peur de rien. La première des trois expressions, traduite habituellement « Réseau des tempêtes » en français, est utilisée depuis bien des années pour parler des liens que nous cherchons à prolonger entre les personnes qui *partagent* ces ateliers en fait (et non seulement les facilitent).

175 Comme on dit à l'espace des possibles, « *entre Mer et Forêt* », un bon vieux bastion d'expérimentations vacancières.

quelques encablures les un-e-s des autres et de ne pas prendre le temps d'un coup de fil quand une tension se fait jour ! J'ai souffert – et souffre encore un peu, à l'heure où je corrige ceci, hélas – de ces difficultés, et je fais de mon mieux pour nous en tirer – cheminant comme nombre d'autres avec mes ombres et mes faux-pas. Pour guider au mieux un TQR (comme d'autres approches), nous avons aujourd'hui besoin, je crois, de *toute* notre communauté, avec toute son histoire.

Joanna nous a mis en garde contre les phénomènes de dominations culturelles… et outre-Atlantique, au-delà d'elle, se coordonnent les marges d'évolution à l'avant-garde (« Evolving Edge » est un groupe de recherche en *WTR*). Heureusement ainsi, **à travers ces tensions, la reliance se clarifie** au sein du réseau en question, et *les fossés se comblent* petit à petit : gratitude pour « la Spirale » qui fonde notre commun exercice ! La souplesse extrême et l'inclusivité absolue qui caractérisent si merveilleusement cette approche (entre autres) n'empêchent plus la structuration régionale et inter-régionale du mouvement de s'opérer de mieux en mieux.

Concernant la francofonie, un site référence à présent l'ensemble des ateliers, et à l'heure où j'imprimerai ceci, se prépareront encore les secondes rencontres physiques de facilitateur-ice-s de France et de Navarre du TQR (gratitude aux nouvelles / nouveaux venu-e-s qui facilitent tout cela !) Les premières, c'était l'automne dernier chez les ami-e-s belges qui contribuent beaucoup à ces convergences (qu'en est-il du Québec ?)… et les « rencontres nationales de l'écologie profonde », c'est en Anjou ! Nous prévoyons quant à nous d'organiser des rencontres intergalactiques, mais y parviendrons-nous ? **De nouvelles occasions se trouvent en tout cas de consolider les relations et d'avancer sur la structuration** en bonne intelligence. D'autres facilitations et des zones à défendre peuvent nous inspirer pour cela… et bien sûr aussi beaucoup d'autres blogs ou mouvements écologistes et « citoyens » (sans parler d'Arne Naess et de ses émules ni des luttes légales pour les Droits de la terre mère).

Les communautés restauratives aussi sont extrêmement inclusives, et elles sont bien organisées déjà (alors que la pratique est plus récente : 3.6) Elles sont même exemplaires, tant du point de vue de l'attention collective que des outils de coopération à distance. Pour donner une idée, le réseau francophone s'appuie sur Facebook ou Yahoo mais surtout sur Framavox (où il a migré depuis Loomio !), sur plusieurs wikis et sur des rencontres Zoom co-facilitées de façon conviviale entre le Québec et le vieux continent. Probablement, la CNV n'y est pas pour rien, elle qui inspire la justice restaurative (JR) et cherche à défaire *en effet* la violence dans nos relations… et les fruits patiemment mûris dans des bidonvilles brésiliens, et encore quelques morts violentes n'y sont pas pour rien non plus. « *On ne traite pas toujours impunément les conflits* », comme dirait le vengeur masqué[176].

Les systèmes restauratifs qui se reconnaissent comme tels, les groupes de soutien solides et les communautés régénératives accomplies sont en revanche peu nombreuses. **Elles sont très émergentes encore…** Pour être exact, il faudrait plutôt écrire « *relativement* peu nombreuses » : relativement à la surface du globe, à l'ampleur de la tâche, à la profondeur de la compréhension requise. Car nous sommes tout de même déjà un certain nombre ! Pour beaucoup aussi (dont les nôtres), toutes ces communautés inspirées par la JR sont en cours d'auto-conscientisation, de structuration et/ou de reliance au réseau international. Cependant, la force, la justesse et la cohérence remarquable de cette émergence déjà laissent présager quelque chose de grand et beau.

J'ai entendu dire qu'au Brésil, les cercles de construction de la paix étaient encore plus répandus que la JR, bien qu'elle y soit née : son principal accoucheur est d'ailleurs un immigré.

***Transition network*, *Territoires en transitionS* (TT) : sous ces termes simples, il y a l'un des plus joliment ouvert des réseaux.** Peut-être qu'il (me) semble particulièrement accessible parce que c'est aussi le plus proche de 'nous', symboliquement et géographiquement : il est né d'abord parmi des étudiant-e-s chercheur-e-s en permaculture voulant appliquer leurs méthodes de *design* à des petites villes, quelque part entre Kinsale, Totnes ou Bristol… c'est-à-dire, juste de l'autre côté de la Manche, ici. L'un des fondateurs témoigne cependant, en préface du premier livre de référence (voir « Hopkins, Bob » en annexe0), de ce que l'indienne Auroville fondée par Mère et Sri Aurobindo ont inspiré à ses cours et à l'ensemble du mouvement – entre autres bien sûr, car TT puise volontiers partout (et pour commencer dans les approches cœurs et âmes de l'australien Rêve du dragon et de la terrienne Écologie profonde, par exemples).

176 *Le petit Nicolas* de Sempé et Goscinny mériterait peut-être sa place en Annexe0 plus que d'autres références plus sérieuses, finalement. Mais ça me semble trop vertigineux de l'envisager encore à la veille de l'impression.

La structuration de ce réseau est à la fois légère et souple, « *bottom-up* » (« depuis la base ») avec l'intention pourtant de chercher à rejoindre les logiques « *top-down* » (descendantes). Il y a l'idée de respecter chaque groupe singulier, dont les modes d'action et d'organisation sont forcément les mieux à même de s'adapter aux besoins spécifiques du territoire *en local* – ou parfois à une échelle plus vaste : nul censeur ne viendra dire à un groupe « en transition » quelle taille ne serait pas conforme pour lui (même si au-delà d'une journée à vélo de diamètre ça risque d'être un peu tendu en matière de résilience). Et en même temps, une certaine attention existe tout de même à conserver une cohérence d'ensemble : vous ne serez pas vraiment reconnu-e-s « Territoire en transition » sans pratiquer l'inclusivité, en prêchant pour le nucléaire ou contre le gouvernement, ou en n'engageant aucune action concrète près de chez vous.

Partant, les moyens qui marchent bien sont les bons, comme en forum ouvert (4.1) ! Alors si un groupe de Colibris ou une Commune imaginée veulent rejoindre le réseau TT, ce sera sûrement jouable. Il y a des « Territoires en transition » déclarés tels un peu partout dans le monde – même si bien sûr l'approche a surtout pris dans les pays occidentaux. Ça tombe bien : c'est aussi ceux qui ont le plus d'efforts à faire pour ré-organiser leurs systèmes de production et de consommation d'une façon qui soit viable et pérenne.

Il y a peu de faiblesses qu'on puisse vraiment reprocher à TT… Certes, la com' n'est pas très attractive, certes on y manque de « bras », comme dans tous les mouvements qui ont du cœur et de l'esprit (« *Il y a* tant *à faire* partout *!* »). Mais de telles « faiblesses » ne sont-elles pas aussi dialectiquement des forces sans doute, à court ou à long terme, selon… ? On pourrait nommer aussi le risque de « consensus mou » qu'on court parfois à vouloir « faire avec »… Composer avec une municipalité à majorité Front National par exemple (ou même une forte minorité), cela peut exiger des temps d'écoute difficiles pour des personnes qui ont une autre vision de la solidarité internationale, voire conduire à des compromis un peu pauvres – mais, ça peut aussi être tout l'inverse ! Dans le même ordre d'idée, le choix de séparer les sites internet français et belges (« *faire avec les nations en place* ») avait dépité celleux pour qui ces frontières n'étaient pas pertinentes. Cependant, tel lieu autogéré ou tel « mouton noir » peut bien être plus engagé / enragéE par ailleurs, et coopérer tout de même avec le groupe local de transition.

La façon dont se structure le réseau des Danses de la paix universelle (DUP) est inspirée des traditions spirituelles dont il est issu (le soufisme en particulier). Trois organisations parallèles coexistent en fait autour de ces danses : un réseau d'associations (plus ou moins) formelles qui s'adaptent aux législations en vigueur dans leurs différents pays et qui sont librement gouvernées par les personnes concernées, tout en étant référencées sur le site international par l'association-source américaine (dont les statuts et les compte-rendus de réunion sont en ligne), et deux réseaux de personnes physiques qui se recoupent en partie, les guides (et / ou musiciennes) d'une part et les danseur-euse-s en général d'autres part (dont guides et musiciens font toujours volontiers partie).

Le réseau des guides et des musicien-ne-s est lui aussi très formel, systématiquement articulé par des liens symboliques forts : mentorats et co-mentorats ne se soucient pas des frontières et des lois en vigueur, tout en suivant leurs propres procédures officielles et surtout leurs organicités. Ils réunissent dans l'ouvrage des fratries / sorories (« *adelphies* » même) qui en grandissant savent aussi être critiques, en général avec bienveillance – mais qui sont surtout des cercles de partage et de soutien.

De tels liens sont à la fois simples et surs, parce que sacrés.

La famille des danses au sens large est quant à elle un réseau presque parfaitement informel (si l'on excepte les *mailings-lists*) et lui aussi très inclusif et international. On peut trouver sur les sites DUP de nombreux contacts dans un grand nombre de pays du monde, y compris le Sri Lanka, le Pérou, l'Iran ou la Bosnie. Les « guides » que j'ai rencontré-e-s développent en général un style de leadership (5.1) bien distinct du genre « maître spirituel »[177] (voire déconstruisent activement cette posture, parfois), et laissent la place aux initiatives qui vont dans le sens de la paix… mondiale disons pour commencer ! À condition que ce soit aussi compatible, bien sûr, avec la pratique de ces danses chantées en cercle et des autres exercices méditatifs qui les accompagnent. Cependant les simples danseur-euse-s, aussi soutenant-e-s qu'iels puissent être tout de même, n'ont jusque là pas été ni fortement demandeur-euse-s ni fortement incité-e-s à rejoindre l'association française. Celle-ci intègre

177 Des exceptions peuvent être liées à de doubles casquettes : DUP et par exemple un ordre soufi, *Inayati* ou *Ruhaniat international*… et même là, elles ne sont pas systématiques.

pourtant les principes de la « gouvernance partagée » progressivement depuis plusieurs années, dans une recherche de cohérence qui ne va certes pas toute seule, mais qui va dans le bon sens.

***Dhamma*.org : j'hésite déjà sur le nom à donner à cette incroyable structure** qui prend racines dans la tradition bouddiste (branche birmane surtout) mais revendique fortement sa laïcité. « *Vipassana* » est le nom donné à une pratique de méditation commune à bien des courants plus ou moins religieux, tous véhicules confondus[178], et enseignés par bien d'autres maîtres ou enseignant-e-s que le défunt Goenkaji, qui y est cependant immédiatement associé dans l'esprit de beaucoup de gens, en occident du moins. Cette organisation, née à l'initiative de Satya Narayan Goenka dès les années 70 en Inde, prit soin d'enregistrer ses discours et ses – subtiles, équanimes et claires – guidances à la découverte de notre propre corps (voir ci-dessus « Sensations… »), de sorte que c'est encore lui qui enseigne « ce merveilleux Dharma » dans près de 350 sites dédiés sur les cinq continents. Ainsi partout à travers le monde depuis vingt-cinq ans, les *assistants teachers*[179] n'ont « plus qu'à appuyer sur *play* » aux horaires définis, à assurer surtout les questions-réponses avec les étudiant-e-s, toutes les situations exceptionnelles et… la présence.

Comme dans les danses de paix (mais en beaucoup moins souple), **il y a là deux organisations formelles parallèles, sans compter la communauté de pratique**[180] : une qui concerne presque exclusivement les questions logistiques des cours et des lieux, fondée sur des associations à la gouvernance classique, et une qui concerne l'essentiel de ce qui s'y passe en fait, fondée sur un réseau international de praticien-ne-s certifié-e-s, avec ses propres fonctionnements que je n'ai pas approfondis (faute d'avoir le temps et l'envie de le faire pour le moment : je sais simplement que la certification est exigeante, et que le référent du centre français vit en Angleterre, par exemple).

De nombreuses incohérences m'apparaissent ici, malgré la qualité de l'enseignement et l'immense reconnaissance que je ressens pour cette possibilité offerte à toutes et tous de venir goûter dans des conditions correctes au noble silence. Ces conditions et cette noblesse même me semblent troublées malheureusement, pas tant par tel bavardage tricheur du staff que par du superflu dans le discours, du suranné dans les liens entre la théorie et la pratique, du décalage dans l'organisation. Est-ce que la gêne liée à la conscience de ces incohérences disparaîtra à force de méditer, comme cette douleur à mon épaule ? Je n'en suis pas sûr.

Le règlement très strict que *Dhamma*.org maintient d'une main plus ou moins molle depuis plus de 30 ans et presque à l'identique au cœur des montagnes bienveillantes ou non loin de *New-York City* est à mon sens trop peu explicite et ajusté sur ses motivations profondes, pour commencer. Dans la trinité que préconise le Bouddha, **il n'y a pas de sagesse possible (*Paññā*) sans juste concentration de l'esprit (*Sama samādhi*)**, et celle-ci *requiert en effet* une éthique stricte, aussi parfaite que possible même (*Sīla*) : c'est la base de l'enseignement proposé ici.

Mais la qualité de la *Sīla* de *Dhamma*.org est discutable. Les grandes règles en vigueur, calquées sur les préceptes bouddhistes traditionnels, se traduisent parfois en stratégies qui deviennent obsolètes faute de mise à jour. Il y a une certaine absurdité, par exemple, dans la façon qu'ont les *Dhamma centers* d'appliquer le premier des préceptes, le « respect de la vie » (*Ahimsā*, qu'on peut traduire non-violence, bienveillance, plutôt que primitivement « *ne pas tuer* », ce qui serait d'ailleurs parfaitement impossible à respecter). Le fait de ne pas manger de viande ni de poisson, tout en continuant à consommer à volonté du beurre et du lait issus de l'agriculture intensive, c'est

178 Selon le point de vue, le bouddhisme même est une (ou plusieurs) religion-s… ou bien simplement une philosophie. Différents courants historiques partagent nombre de principes et de pratiques, comme « nos » différents christianismes partagent un même messie. *Dhamma*.org est issu du courant *Theravāda* (« doctrine des anciens »), dominant en Asie du Sud-Est après avoir longtemps été minoritaire face au *Mahāyāna* (« grand véhicule »), auquel s'apparentent aujourd'hui les bouddhismes *Zen* ou *Nishiren*. Le troisième grand courant religieux qu'on rencontre, le bouddhisme dit aujourd'hui « tibétain », est d'inspiration tantrique.

179 « Assistant-e-s-enseignant-e-s », qui peuvent devenir à force de formation *full teachers* (« enseignant-e-s à part entière ») afin d'être aussi habilité-e-s à discourir (mais sans le faire, pour autant). À noter qu'iels vont presque toujours par deux, homme et femme. Les fonctions communes sont genrées, en général (annonces aux étudiant-e-s, etc.) Sur les vidéos parfois le zoom arrière nous présente soudain Elaichi Devi assise en silence aux côtés de son mari… Quelle joie de l'entendre chanter aussi un peu, sortant derrière lui de ce hall britannique des 90's, peu avant 6h du matin et la cloche du petit déj' !

180 Qui n'est ouverte bien sûr pour l'heure qu'aux « ancien-ne-s étudiant-e-s », comme au MKP (ci-dessous). Ce réseau de pratique pourrait constituer une « troisième organisation formelle » du dhammique ensemble à part entière, s'il se structurait davantage au-delà du local, se dotant d'outils (forums, listes…) et d'une raison d'être autonome (« aller plus loin dans la pratique ensemble, expérimenter… ») Ce n'est pas très encouragé par *Dhamma*.org. J'envisage de mettre un peu d'énergie dans un tel mouvement, en élaborant une approche « *Vipassana* autogérée » et en construisant une critique des discours aussi éclairée et collective que possible.

karmiquement assez contradictoire… les engrais phytos « traditionnels » contribuent activement à l'extinction des espèces, et même en « bio » les contraintes économiques mettent à mort la plupart des veaux : c'est une conséquence quasiment directe de leur exploitation. Que les cours longs puissent être ponctuellement carnés ne me dérange pas, mais il y a bien un paysan ou une coop' dans le coin capable de fournir un peu beurre, non ? Quitte à en consommer moins.

Sans être *violent veggie* ni autrement extrémiste ou radicalE encore, dans la complexité des enjeux de notre temps, **une éthique ne peut plus être que contextuelle et évolutive** si elle veut être « *sama* », juste – et non pas un énième appareillage moral comme en servent depuis des siècles… toutes les religions (y compris celle du « progrès » à l'occidentale, d'ailleurs) ! De même **« le vrai » est toujours une recherche, un équilibre,** un mouvement, un mélange ou une tentative. Le leader de *Dhamma*.org est mort : son enseignement enregistré est toujours bon à prendre, bien sûr – comme nombre d'autres[181] – mais la gouvernance qu'il a contribué à mettre en place est de plus en plus en décalage avec la réalité du monde d'aujourd'hui. Le « canon pali » est encore nourrissant malgré son âge vénérable – mais ce sont des corbeilles de poèmes avant d'être des consignes techniques, et la source c'est le sportif prince Siddharta *après des centaines d'années surtout de transmission* orale *!* Ainsi l'apport d'Ananda et les questions d'adaptation sont à considérer avec le plus grand soin.

L'oralité et l'organicité sont toujours déterminantes pour conserver une cohérence d'ensemble, même dans des sociocultures où l'écrit prédomine – ce qui n'est certes pas le cas en l'occurrence. La raison d'être de l'organisation *Dhamma*.org est susceptible d'être perçue elle aussi comme évolutive, afin de s'ajuster à ce que l'on n'aurait pas pu prévoir il y a dix ans encore, même avec une conscience parvenue déjà à tel ou tel stade d'éveil. Certaines images que Goenka offre à notre raison, comme une partie des *koans* dont il se sert pour légitimer son mode d'action, faussent notre compréhension. Nous pouvons les remettre à l'endroit, en respectant l'esprit plutôt que la lettre, pour améliorer le système : c'est ce que je proposerai au réseau en m'adressant aux enseignant-e-s français avec des propositions de directions, voire de coopération, appuyées sur une critique plus détaillée des biais émotionnels et cognitifs qui m'apparaissent, jusqu'au cœur même de la pratique proposée par le maître (reconnu tel seulement si tu vas plus loin) : dans le rejet de sa dimension collective, en fait. Nous ne parviendrons pas à la bodhicitta sans restaurer cela.

Cette organisation a pourtant bien des qualités encore, aussi. Des centaines de milliers de gens dans des « *Dhamma hall* » partout à travers le monde – dont une moitié en Inde où le réseau a aussi bâti une « Grande pagode » monumentale, un des plus immenses édifices abritant des humains assis côte à côte sinon pour acclamer un spectacle : pour un mouvement qui n'est ni vraiment religieux (ou du moins qui cherche son « devenir-laïc » avec sincérité), ni du tout militant, c'est un développement tout à fait exceptionnel, et inspirant à plus d'un titre.

Certes le paradigme bleu (2.7) est encore bien présent à certains endroits de son système, mais **cette exceptionnelle tension me semble riche d'enseignement,** et presque fascinante, avec ces autres éléments de paradigmes vert ou opale (un genre de grand écart qui devait se rencontrer déjà aux alentours d'un Moïse ou chez les Essénien-ne-s) ! Ainsi l'attention soigneuse à faire en sorte d'inclure toutes ces personnes qui souhaitent « *travailler sérieusement* »… sans bouger du tout pendant 10 heures par jour ! cela me touche particulièrement. Et comme beaucoup d'autres, j'ai été très inspiré par le système avant-gardiste et efficace de « *dana* » – le « don », entièrement libre pour l'enseignement de la pratique ET pour la pension complète : proposé *à la fin* d'un séjour, il n'est accepté par *Dhamma*.org que lorsque l'ouvrage est accompli en effet, dans l'intention clairement posée de permettre à d'autres d'en bénéficier à leur tour. Enfin, Satya est tellement sympathique ! et tant de belles personnes coopératives surtout pratiquent (comme moi) *samatha* et *vipassana* quotidiennement : il y a vraiment là une clé d'or pour nos sociocultures.

La Ré-évaluation par la co-écoute (RC) architecture ses communautés à l'échelle mondiale d'une façon exigeante et singulière – tellement singulière qu'on peut même parler de « hapax organisationnel », c'est-à-dire d'une structure qui ne ressemble à aucune autre sur la planète. Depuis plus de 50 ans que la pratique s'est consolidée dans une grande ville du Nord-ouest (*Seattle USA*), la co-écoute (2.2) prend soin d'être aussi discrète que possible concernant ses parentés et ses liens avec d'autres pratiques et communautés, afin de protéger ses propres intentions. Du fait de cette extrême singularité hélas, comme les deux organisations ci-avant et ci-après mais peut-être davantage

181 Intelligence collective pourrait se dire « *sama sacca via virya dialogia* », entre le pāli et le latin de cuisine : « la juste vérité à travers l'effort consenti de la parole commune, dialogue et dialectique ». Bouddha a *déjà* « mille mains », de Thích Nhất Hạnh au Dalaï-lama en passant par tant d'associations de bienfaisance, tant d'arrières-salles obscures, de salons de thé…

encore, les communautés de co-écoute sont parfois prises pour des « sectes » – alors qu'elles sont *en réalité* franchement compatibles avec un esprit authentiquement libertaire, c'est-à-dire à peu près *aussi peu sectaires*, sans doute, qu'humainement possible aujourd'hui.

En tant que membre du réseau, je ne devrais peut-être pas tenter d'en faire de critique. N'étant pas moi-même libéré de toutes mes détresses, une part de moi (2.6) pourrait risquer d'en profiter pour décrédibiliser son institution, à son profit personnel par exemple. **La RC *est* essentiellement *bonne*** : c'est son principe même, et de fait je le *pense* juste, même si parfois ça m'énerve. Ce que quelque chose en moi pourrait trouver lourd, lent ou obsolète dans l'organisation internationale, je vois bien pourtant que ça a sa raison d'être.

Génial sur le principe, même si ça crée des difficultés par exemple : **l'organisation de l'ensemble des communautés est gérée par un seul texte** constitutionnel commun, accessible à tou-te-s[182] et dont les modifications ne sont validées *que* par l'assemblée mondiale… tous les 4 ans : suffisamment agile, eu égard au rythme de la terre et de nos psychés ? Si je ne peux m'y rendre en tout cas, je peux bien sûr tout de même y faire des propositions, et contribuer au sein de l'asso de ma région. La raison d'être étant très claire, et la pratique qui la sert à la fois simple et saine, nous pouvons facilement bénéficier de toute l'autonomie dont nous avons besoin, entre ces échéances.

Son organisation géographique tient aussi peu compte que possible des frontières politiques : c'est une des originalités que j'apprécie aussi dans la structuration de la RC que de s'appuyer surtout sur la réalité des communautés, de façon souple et légère. Dès qu'il y a au moins une vingtaine de personnes actives et en lien dans un même territoire, hop ! on fonde un secteur, avec une personne de référence : basique. Le leadership est extrêmement favorisé au sein du réseau, dans un style particulièrement équilibré entre l'écoute et la prise de responsabilité. Si tu as l'occasion de faire une classe de co-écoute, je te le recommande vivement : ça vaut la peine, à mon avis, de la saisir, et comme ça tu te feras ton avis bien mieux que d'après ce texte ou sur wikipedia.

À noter que dans les années 70, il y a eu une scission au sein de la co-écoute, qui a conduit un autre réseau à se développer dans quelques pays… mais **le *Co-counseling international* n'est pas implanté en France,** bien qu'il soit vivant ailleurs en Europe (surtout au Royaume-Uni). Une ancienne prophétie clame que les humain-e-s se reconnaîtront tou-te-s comme un seul peuple libéré de toutes les oppressions lorsque les deux réseaux internationaux de « co-conseil » se rejoindront de nouveau. Harvey Jackins (excellent théoricien fondateur de RC, et aussi père de l'actuelle « personne de référence mondiale » Tim) et John Heron (chercheur en sciences sociales initiateur dissident de CCI, entre autres) attendent ceci sans doute en devisant tranquillement avec les anges. Ah non pardon, John est encore vivant, et c'est une bonne personne malgré « ses » détresses, insuffisamment mises à jour peut-être.

La genèse du *Mankind project* (MKP) est étonnante, initiée par un poète, un psy et un ex-marine dans la région des grands lacs. CertainEs lui reprochent encore les intentions « anti-matriarcales » de ses fondateurs – mais au début des années 80, les *gender studies* n'en étaient pas au même stade et surtout chemin faisant, l'organisation a pris de la distance avec le positionnement initial de ses « pères » contre le féminisme (ou plutôt, contre certains de ses aspects). Certes, « humanité » peut encore en anglais se dire « *mankind* » – mais la traduction littérale « race de l'Homme » (grimace) n'est pas bonne. Certes, proposer des initiations non-mixtes aux hommes sans aborder d'emblée l'histoire de la domination patriarcale *est* « masculiniste », par définition – mais la question du genre est tout de même traitée au Mkp (et pas seulement en renvoyant à « *Woman within* / sacrées femmes »). Sa raison d'être *n'*est à mon avis *pas* sexiste (ou en tout cas, pas au point de ne pouvoir encore servir).

Son organisation fédérale me semble être relativement claire à l'échelle mondiale, et surtout c'est un modèle d'empuissancement. On pourra difficilement reprocher à tous ces hommes-là de manquer d'intégrité et de soutiens mutuels dans leurs missions ! Une fraternité réelle, profonde, tangible, et un ordre clair et sûr sont les deux grands faisceaux de valeurs que le MKP incarne – c'est si rare, un tel accord entre des hommes, que ça vaut bien le détour et les difficultés qui peuvent y être liées. Et – si tu parles anglais ça peut aider – ils sont prêts à répondre aux questions que tu souhaiterais leur poser pour challenger l'organisation : sans quoi pourquoi communiqueraient-ils ainsi leurs numéros de téléphones ?

182 Nous sommes invité-e-s à en prendre connaissance *après* avoir appris les bases. On trouve en ligne bien d'autres écrits, en français et dans une quarantaine de langues ! Gratuitement pour une bonne part, moyennant quelques dollars pour les fondamentaux.

On peut peut-être reprocher à certains d'entre eux, en revanche, de manquer encore de conscience à certains endroits – et à qui ne pourrait-on le reprocher ? D'ailleurs, *cela* se soigne mieux en se côtoyant. C'est là même que nous pouvons nous apercevoir que les manques de lucidité sont parfois un peu réciproques ! Je reconnais que je n'ai pas creusé à fond sur les tensions de gouvernance de l'asso française ni sur les fonctionnements économiques à l'international. **Je ne suis pas certain d'une parfaite cohérence à tous les niveaux.** Au premier abord pour beaucoup d'entre nous, le Mkp peut certes ressembler à un « truc de riches », et le fait que tous les pauvres qui le demandent obtiennent les bourses qu'ils demandent peut même y contribuer (car seul-e-s les riches se permettent ce genre d'« assistance » qui n'a rien d'authentiquement charitable, puisqu'il n'y a pas de sacrifice à l'accomplir). On ne s'étonnera pas que ce réseau soit surtout implanté dans les vieilles puissances industrielles, le Japon mis à part, et le Mexique, l'Afrique du sud et la Nouvelle-Zélande faisant (compréhensibles) exceptions.

Ça n'empêche pas qu'il y ait beaucoup à apprendre au MKP pour bon nombre de « joyeux couillus » d'occident, *bien au-delà* de l'« initiation » initiale d'ailleurs, aussi. La culture du secret (et non seulement de la confidentialité, malheureusement !) y est sans doute cultivée avec trop peu de discernement encore, en France tout particulièrement… mais c'est susceptible d'évoluer ces prochaines années, avec nos contributions singulières, la tienne pour commencer (que tu sois cisgenre ou non, ou pourquoi pas *queer* d'ailleurs : le réseau envisage même à présent des initiations « trans-»).

La sélection-là est subjective bien sûr, liée à ma propre participation à ces sept réseaux – et en même temps conditionnée par ce commun d'une recherche d'équilibre entre la verticalité et les horizons, entre l'action locale et la vision planétaire. Le réseau mondial de permaculture (note 7, Annexe1) serait assurément le bienvenu pour compléter cette liste, quelque part aussi vers le milieu… mais je ne le connais que trop peu, simple adhérent à l'association française « Brin de Paille » que je suis.

J'aurais pu rajouter encore bien d'autres organisations, plus franchement confessionnelles, scientifiques ou artistico-thérapeutique peut-être… ou surtout encore, plus franchement activistes : « *Extinction rébellion* » (XR) avec sa remarquablement inclusive et progressive plate-forme internet de coordination et sa « culture régénérative »… le récent mouvement inspiré par Greta Thundberg[183] (entre autres) *Youth for climate*, ou encore des organisations comme 350.org, Attac ou Avaaz… En France, il serait intéressant aussi de brosser de tels aperçus pour certaines structures significatives au sein d'une transition sociétale, telles la Suite du monde ou la Bascule. Mais j'ai trop peu de recul, tous ces sujets sont délicats, mes liens avec ces réseaux (et parfois leurs détracteurs) sensibles… et cette fin est déjà bien assez longue comme ça.

L'enjeu est peut-être surtout dans la connexion entre ces différents mouvements, convergence ou dialogue… ou au moins, interconnaissance, compréhension, inspiration. Pour que notre intelligence collective puisse atteindre le stade suivant, passer du grand collectif au petit pays coopératif, il y a un « saut quantique » à accomplir, afin que les milieux se reconnaissent. *New-agers* & bien-être ; *business* & numérique ; agro-artisanat (les « *makers* » des campagnes d'hier et d'aujourd'hui) ; collectivités de toutes tailles ; militance engagée, luttes armées ou syndicalismes ; recherche & universités ; prolétariats de tous les pays ; sportives ou créatifs de tous poils… Chacun de ces mondes, et chacun des mondes plus spécifiques qu'ils constituent ici ou là, génère son propre langage, et notre rôle dans la facilitation c'est de savoir *traduire* et trouver les mots qui seront *les mieux communs*.

Ainsi il y a une attention au langage qui gagnera à s'approfondir ces prochains temps, dans nos sociocultures. Chercher les rythmes et les expressions qui résonneront à la fois ici et là, pour qu'on puisse s'accorder, harmonie concrète. Ce qui est juste peut changer d'une rencontre à l'autre : le mot qui la veille avait mis tout le monde d'accord parfois le lendemain sonne creux, vidé de son sens, faute d'avoir été incarné ou relié à son chant profond. C'est la danse du flux de l'instant qui vibre à travers nous quand la présence facilite, et ça n'empêche certes pas d'y réfléchir entre deux intuitions.

183 Pour une critique de cette jeune icône un peu autiste, lire par exemple la lettre ouverte de Sarah Roubato. Les noms des deux organisations citées donnent en français « la rébellion de l'extinction » et « la jeunesse pour le climat ».

Après ça, plus grand'chose à dire. Comme un forum ouvert (4.2), ce livre a commencé quand il commençait… et il sera bientôt fini ! Voilà aboutie cette très longue section 5, avant-dernière d'un dernier chapitre qu'on peut numéroter 6 ou 7 selon les lectures : une hypertrophie qui me semble parler de la difficulté à trouver une place cohérente aujourd'hui oui, à l'ajuster encore pour moi, pour nous ? au sein d'un monde si complexe et si plein de contradictions, au bord de la faillite complète – un monde humain *borderline*, sans même parler de l'univers au-delà.

Et pourtant le *sens* lui-même auquel nous raccorder pour finir, c'est assez simple au fond.

7,8 HertZ

Une fréquence très basse baigne toute la planète. Comme toute vibration elle résonne aussi en même temps sur différentes harmoniques, et il semble qu'elle soit commune à peu près aux arbres des forêts et à nos systèmes cérébraux, surtout lorsque nous méditons, rêvons ou veillons tranquilles[184].

Merveille inouïe de coopération des écosystèmes forestiers, incroyable de complexité, de mémoire et d'équilibre ! Stupéfiant enchevêtrement cérébral qui oscille aussi dans le vertige d'innombrables synapses, autant que nous voyons d'étoiles dans la voûte, de feuilles au vent ! Ondes thêta, alpha, bêta, béatement réveillé-e-s, hypnotiques états conscients ! Dans notre paix disponible, tout cela s'accorde, et les informations utiles, les voilà qui nous parviennent au moment juste. Fluides échanges, fluides prises de décision, sagesse intuitive, collective intelligence.

L'histoire n'est pas linéaire. Vandana shiva le rappelle, Amma le souffle à chaque étreinte, Marie Elia le résume dans une seule histoire simple[185]. Câlins sans suite, injonctions paradoxales, contradictions dynamiques, raisonnements par l'absurde sont autant de stratégies d'un renouveau miraculeux. « *Préparez-vous à être surpris-e !* » plaisante l'affichette. Préparons-nous à croire aux miracles… si en effet *il n'y a que la foi qui sauve* ?

Nous cheminons avec nos visions systémiques, et les nouveaux horizons nous apparaissent petit à petit, complexes articulations de complémentaires.

La dialectique du bain chaud et de la douche froide nous aide à saisir la bonne température, durée et fréquence adéquate de ces si différents *plaisirs non-coupables,* entre la détente dont nous avons besoin aujourd'hui pour tenir bon dans le chambardement, et l'attention dont nous avons besoin aujourd'hui pour que demain *soit*.

Est-ce au fond la dialectique de la bienveillance ? Qui se cogne sans cesse – et parfois brutalement – à celle de l'impatience ? L'ancien paradoxe des conNEs : fermé-e-s, obtus-e-s, seulement par un défaut de caresse, un manque de temps. *Time is love* : le temps est amour, pour qui sait bien le prendre.

La dialectique du doute (ma préférée, sans doute) **s'articule avec celle de l'imperfection en dessinant le cercle de notre foi terrestre**, un cercle comme très légèrement aplati et cabossé, comme tout ce qui est naturel : toujours deux foyers, soyons *au moins aussi* elliptiques. *Qui a trois maisons, retrouve raison*.

La tension du juste et la tension du vrai divergent ou se rejoignent ensemble à la pointe d'un compas – et tout ce qu'il y a de souffrance méfiante, injuste et mensongère, tout cet esprit égaré trace des rosaces de tricheries presque parfaitement sans issues.

Le jeu contraire de la rationalité (auxquelles survivent de nombreux-ses usager-e-s du système de santé mentale de tous les côtés du psychotrope) s'articule en une ronde folle avec la précision (et ses arabesques), la netteté (et ses trébuchements), pour nous aider à démolir les remparts de la

184 Les « résonnances de Schumann », du nom du physicien allemand qui les a prédit (*sic*) une dizaine d'années avant qu'on les mesure dans la deuxième moitié du siècle dernier, constituent en fait un ensemble de pics de très basses fréquences (dès 3Hz, c'est-à-dire « trois vibrations par seconde »). Sept virgule huit cycles par secondes en est le mode principal. Le film *l'intelligence des arbres,* réalisé à partir du best-seller de Peter Wohlleben *la Vie secrète des arbres*, évoque ceci qu'un Bernard Boisson ou une tribu Kogi nous avait montré il y a longtemps déjà. Encore quelques notes, et nous pourrons tout oublier !? Oh non, *Zikr !*… Souvenons-nous !

185 Pour les deux autres vous trouverez facilement. Le livre dont je parle, c'est *Rencontres avec la Splendeur*.

domination intellectuelle[186] – que ce traité contribue à renforcer ici ou là, dans la forge d'un concept « *extiré* » ou la pénibilité d'une phrase, pardon, pardon encore ! Que cela plonge et coule, peu m'importe.

La dialectique de l'inutile épouse à nouveau la reliance et la séparation – après un long et douloureux divorce – pour nous réapprendre à *aimer l'amour* : qui dit mièvre, qui dit folie, qui dit haine ? Qui a peur *toujours* de mettre *encore* des enfants au monde ? Est-il temps d'arrêter cela en effet ? Peut-être. *À NOUS de VOIR.*

Nous, humain-e-s, pour s'en tenir à ce nous-là déjà, nous ne sommes pas conditionné-e-s comme des bactéries, et nous ne le sommes pas non pas plus comme des poissons ou d'autres mammifères. Les expériences d'éthologie menées sur les souris parlent surtout des souris, même quand **elles nous parlent aussi de nous** à certains endroits. Ainsi ce n'est pas parce que six rat-e-s, enfermé-e-s avec de bizarres contraintes, reproduisent sans cesse les quatre mêmes comportements archétypaux d'exploitation, de soumission, de martyrisme sacrificiel et d'autonomie dans toutes les positions[187], que nous autres serions condamné-e-s à en faire autant, sur cette planète qui n'a rien d'une « cage-toujours-pareille ».

Ce n'est pas parce que des pauvres bêtes crèvent systématiquement d'une addiction provoquée par des savantEs un peu perduEs, que toi et moi nous n'aurions plus qu'à nous flinguer… mutuellement. Sommes-nous même encore *à portée d'un tir*, quel qu'il soit ? Franchement, je ne te le souhaite pas.

Notre système cérébral est certainement un des *trucs* les plus évolués de ce coin-là de la galaxie, et c'est une sacrée responsabilité que d'hériter d'une pareille réalisation organique. Le *Voyage* (Annexe0) que chacun-e de nous accomplit *héroïquement* dans cette vie est mental et diversement non-mental *en même temps*. *L'histoire*, la simili-fiction[188] que nous écrivons chacun-e dans ce parcours terrestre ne prend son sens plein que lorsqu'elle est accomplie – voire même bieeeen longtemps après parfois – pour un œil terrestre, je veux dire.

Cessons donc de juger les errances des autres, les mouvements mystérieux ou simples que nous ne comprenons pas, d'avant-hier, de jadis ou de naguère, et observons encore un peu nos sensations physiques, nos émotions et nos pensées d'aujourd'*hui*.

Nous avons besoin de tout le monde : l'humanité a le pouvoir de s'en tirer, à la seule condition de parvenir à « *agir de façon concertée* » comme l'écrivait Hannah encore vers la fin de sa vie, dans un livre dont le titre nous rappelle qu'il n'y a pas loin du mensonge à la violence.

« Tout va bien », « Time is money *», « je gère », « nous avons la situation bien en main », «* Arbeit macht frei *»*[189] : avec des mensonges de ce genre, que nous avons appris à croire – auxquels nous avons appris à obéir même – les cultures du passé ont conduit notre espèce et notre planète tout juste au bord d'un / gouffre : oui. Voilà où nous en sommes, hourra ! Notre humain humus peut humblement laisser pousser… quoi ? Rien du tout, qui sait ? Une rature, pourquoi pas ?

Un pas de côté plutôt peut-être, comme dans l'*An 0* de Gébé (et Cie), le temps d'inventer les passerelles de chair ou de lettres qui nous permettront de marcher à travers l'abîme, sur l'abyme même comme dans *Indiana Jones 3* – et une grande claque dans le dos en l'occurrence, ce serait si drôle vu de loin ! mais peut-être mal venu finalement, de l'intérieur.

Il n'y a pas *une ou deux* bonnes façons de faciliter, évidemment il y en a des multitudes ! et toutes prendront garde au « vieux loups blancs » que nous avons trop longtemps trop bien nourris contre les loups noirs (ou gris) : les affamer un peu, ce sera les respecter mieux. Alors, une inépuisable meute de jeunes louves qui se tient déjà prête nous donnera la mamelle… tandis que nous étions *redevenu-e-s*, tendres, comme l'enfant Rémus, tu te rappelles ?

Avez-vous vu ces photos d'*un ours complice d'un loup* ? Avez-vous vu ces films presque pas possibles de la jeune Tippi, qui joue avec les lions comme un vrai Yakari ? Aux oiseaux[190] comme au *Très bas* (dialectiquement aussi « le Très haut » pareil), François parlait bien. Iels nous l'ont dit, juste

186 Alors se tromper : exprès… ? Un TedX s'amuse et grince de la faute de l'orthographe (idem syntaxe ou typo, allez !)
187 Cette fameuse-ci est de Didier Desor, racontée là par Bernard Werber. La suivante, la source était une amie.
188 Tu as lu *l'Espèce fabulatrice* ? C'est un peu terriblement terre à terre, mais ça vaut quand même le détour.
189 « Le temps, c'est de l'argent » (avertissement qu'on doit d'abord semble-t-il à Benjamin Franklin, l'un des Pères fondateurs de « l'Amérique »), et « Le travail fait la liberté » (slogan repris par les nazis dans les années 30 et inscrit aux frontons des camps de concentration et d'extermination d'Auschwitz, Dachau, etc.)
190 Est-ce possible que dans tout ce traité, le mot « oiseau » ne figurait que 2 fois ? J'ai joué avec leur langue pourtant…

avant de partir, qu'il n'y avait *pas de sacrifice* à accomplir : seulement la vie à aimer, quelle qu'elle soit. Quelle qu'elle soit ! Quelle qu'elle soit.

Ce qui est encourageant dans les mouvements migratoires, aussi terribles qu'ils puissent être, c'est qu'ils créent sans cesse de nouvelles interfaces – aussi violentes soient les tentatives de l'empêcher, aussi résistantes soient les mentalités. Toute rencontre entre deux êtres finit par ouvrir un espace de transformation potentielle, d'autant plus vaste qu'est profonde la tension qui existe entre elleux. Espoir ! Patience ! Paix !

La conscience ne connaît pas de remède, il n'y a pas de « retours en arrière » possibles. Des récents mouvements d'émancipation (« 99% », printemps arabes, gilets jaunes, génération climat et les cris des copAin·e·s) aux nouveaux phénomènes médiatiques (auto-télés sans contrôles, étonnantes ventes de livres, moissons de revues généreuses), le Changement de Cap est à présent facilement perceptible pour tout le monde. Le monde entier.

Les organisations ont tout intérêt à chercher comment aligner *vraiment* leurs raisons d'être sur le bien commun planétaire, sans quoi elles s'effondreront, et avec mon aide en plus, ou bien elles seront radicalement recyclées : ce sera bientôt une commune évidence. Non, peut-être ? Tu crois encore aux États, ou même à l'Europe en l'état, toi par exemple ? Sans parler des GAFAM ou de toutes les *start-ups* du « nouvel âge numérique », prometteuses : tu parles ! trompeuses en fait le plus souvent, périmées bien avant d'avoir atteint le CAC40.

L'humanité est dans une impasse et à un carrefour en même temps, ou plutôt elle *prend conscience* de l'être, depuis un bon moment déjà. Moisir ici ? Rebrousser chemin ? Foncer dans les murs ? Arrondir les angles ? Si aucune des directions qui s'offrent à nous possibles en apparence ne semble bonne, alors il faut en découvrir de nouvelles. S'envoler. S'enfouir. Plonger, sauter encore, en priant pour le prochain trapèze.

Comme le *Stalker* dans la Zone d'Andreï Tarkowski, je ne peux pas marcher *exactement* dans les pas des ancien-ne-s… mais quand même, iels donnent des pistes, et nombre d'entre nous ces dernières années cherchent à ouvrir encore de nouvelles voies, ou juste « de nouveau les mêmes voix », peut-être, encore une fois, vers toujours la même chambre sacrée qui exauce tous les vœux.

Passeuses, passeurs, pour contribuer à construire les sociocultures mondiales, nourries des singularités locales, nous reprenons sans cesse de nouveau ces chemins avec de nouveaux groupes humains. Voilà que les anciens chemins s'égringolent. Il va falloir encore improviser, inventer-chercher.

Ah, ce sera nouveau de nouveau ! Heureusement, nous avons l'habitude de cela. Nous avons l'habitude de composer des symphonies au petit jour, de nous étendre et de nager dans l'herbe tendre, ou de marcher sur l'eau. Nous avons l'habitude d'être ensemble. Pas vrai, ami-e ? Les miracles collectifs, ce n'est pas grand'chose de plus que tout cela : puisque c'est collectif ! Et que nous importe le risque d'y passer ? *Nous avons mieux à accomplir.*

Oui nous savons à présent (ou si bientôt), surtout, en un clin d'œil dans un profond regard, tenir un juste choix pour tel grand cercle-là ; en un jeu étoilé d'une soirée, orienter l'option saine pour toute l'assemblée ; et en quelques jours et quelques nuits aussi de *populaire imaginale*, dessiner l'organisation du monde humain de d'main, d'aujourd'hui même (allez, après la pluie), dans tous ces incroyables pays que nous partageons avec les autres êtres : ici.

Fin février – début mars 2020
Brocéliande / pays de Rance

Table des annexes

Annexe 0 : Bibliographie socioculturelle (Nama-S)
Annexe 1 : Fleur et principes de la permaculture (PP)
Annexe 2 : Écoute et besoins fondamentaux (Amz, Pierre Catelin & JP Faure)
Annexe 3 : États & émotions (équilibres basiques, diverses sources)
Annexe 4 : Schémas et brefs repères (d'intelligence collective, diverses sources)
Annexe 5 : CNV Digest et Notre parole (JP Faure, Novarina, Alexis, Art-Mella, Cœur de girafe…)
Annexe 6 : Six principes pour faciliter la parole collective (Amz, Benoît & Thibault, JF Noubel)
Annexe 7 : la vie des Nous et Clés des gouvernances partagées (UdN)
Annexe 8 : Antichef-fe-s (un collectif autogéré)
Annexe 9 : Process sociocratiques (UdN)
Annexe 10 : Holo-organisation (Dynamo)
Annexe 11 : Intelligences multiples et accords toltèques (Amz, Gardner, Ruiz)
Annexe 12 : Bases d'émancipation psychique individuelle (diverses sources)
Annexe 13 : Quelques outils de coopération créative (diverses sources)
Annexe 14 : Evolution des IC et Spirale dynamique (Noubel & Wilber, Van Niel, Amz…)
Annexe 15 : Synthèse des proces des organisations réinventées, annexe 3 du livre de Frédéric Laloux.

L'Annexe 0 est page suivante, les autres suivent ET / OU sont en ligne sur www.lesuperflux.fr
(ou .wordpress.com – parfois de façon plus lisible d'ailleurs, désolé !)

Elles ne sont pas très clairement numérotées, le montage est un peu sauvage, j'en demande pardon.
Un vrai travail éditorial reste à faire, et moi j'ai déjà bien donné…
Bienvenue à ta contribution, bienvenue à une réédition avec un autre agencement collectif.
D'ici là, je suggère les marque-pages soigneux où la déchirure radicale,
voire photocopies & affichages, aux toilettes et ailleurs.

Namaste forza ! Courage et Amour.
À quelque joie partagée dans le monde en vrai…

Annexe 0 : *bibliographie socioculturelle*

Points de repères, entre autres, concernant les dynamiques de groupe et la facilitation : une sélection semi-empirique de ressources autour du thème-là, en français. Certaines sont citées en notes, d'autres non, et bien sûr beaucoup de ce qui est cité en note n'est pas ici. J'ai pas tout lu, mais ce que j'ai lu m'a bien inspiré.

ARNAUD B. et CARUSO CAHN S., *La boîte à outils de l'intelligence collective*, Dunod 2016.

BOAL A., *Jeux pour acteurs et non-acteurs*, Maspero 1978.

BROWAEYS L., *Accompagner le vivant*, Diateino 2019.

CHAPELLE G. et SERVIGNE P., *l'Entraide, l'autre loi de la jungle*, les Liens qui libèrent, 2017.

CHAMBERS R., *Participatory Workshops*, Earthscans, 2002.

* COLLECTIF, *Intelligence collective : livre blanc*, Colligence, 2013.

* COLLECTIF, *Démocratie participative : guide des outils pour agir*, Fondation N. Hulot, 2013.

COLLECTIF, *l'Intelligence collective : co-créons (...) le monde de demain*, Yves Michel, 2014.

DELEUZE G.et PARNET C., *Dialogues*, Flammarion 1996.

DILTS R. et S. GILLIGAN, *Le voyage du héros*, Interéditions, 2011.

DUMONTEIL-KREMER C., *Jouons ensemble... autrement*, la Plage, 2007.

GIBRAN K., *le Prophète*, Marabout ou 1001 nuits, 1923 pour la première édition.

GRAY D., BROWN S. et MACANUFO J., *Game Storming*, Diateino, 2014.

GUERRE Y., *Jouer le conflit, pratiques de Théâtre d'Intervention*, Harmattan, 2014.

GUERIN V., et FERBER J., *Le monde change, et nous ?* Chronique sociale, 2009.

GUIOCHON C. et ALONSO B., *Permaculture humaine*, Écosociété 2016.

HOPKINS R., *Manuel de Transition*, Écosociété, 2010.

HOURST B. et THIAGARAJAN S., *Modèles de jeux de formations*, Eyrolles, 2001.

ILLICH I., *la Convivialité*, Seuil, 1970.

* de LEPINAY A., *Organisons-nous, manuel critique*, Hors d'atteintes, 2019.

* LE DOUAREC L., *Guide pratique de l'IC: l'art d'inter-agir*, Souffle d'or, 2016.

LEAFE CHRISTIAN D., *Vivre Autrement, écovillages, communautés (...)*, Écosociété, 2006

LALOUX F., *Organisations réinventées*, Diateino, 2015.

MACY J. et YOUNG BROWN M., Ecopsychologie pratique et rituels pour la Terre, Souffle d'or 2018 pour la réédition (préface de Pablo ; 1998 pour la V.O. : *Coming back to life*, rééditée en 2014)

MALTCHEFF I., *les Nouveaux collectifs citoyens*, Yves Michel, 2011.

Mc CURDY R., *Faire ensemble*, Passerelle Eco, 2013.

NATHIE F., *Permaculture et Synergie dans les rapports humains*, UPP, 2012.

PIAZZA O., *Découvrir l'intelligence collective*, Interéditions, 2018

* P.M., *Bolo'bolo*, L'éclat (1998 pour la traduction française et la préface de l'auteur), 1983

PONCIN B., *Plaisir d'être en réunion*, animer et participer, Éditions du Croquant, 2010

ROSENBERG M., *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, La découverte,1999.

* SIMON, *Rupture*, brochure auto-éditée, 2006

TOLKIEN J.R.R., *le Seigneur des anneaux*, Christian Bourgeois éditeur, 1954 (pour la VO)

VERCAUTEREN D., *Micropolitique des groupes, pour une écologie des pratiques collectives*, les Prairies ordinaires, 2011. Tiens, j'ai pas mis *Rougeur des matinaux* ! Tant pis pour RenéE.

* Textes disponibles en ligne (en tout ou partie). On trouve bien sûr aussi de nombreux sites : pratiques-collaboratives.net, education-populaire.fr, intelligence-collective.net, multiBAO.org, Colibris-universite.org ou mooc.jardiniersdunous.org… et l'ouvrage co-construit en ligne de J-M. Cornu. De nombreux articles et dossiers aussi bien sûr dans diverses revues et en particulier régulièrement des ressources précieuses (témoignages et outils) dans Passerelle eco.

Autres annexes en ligne !

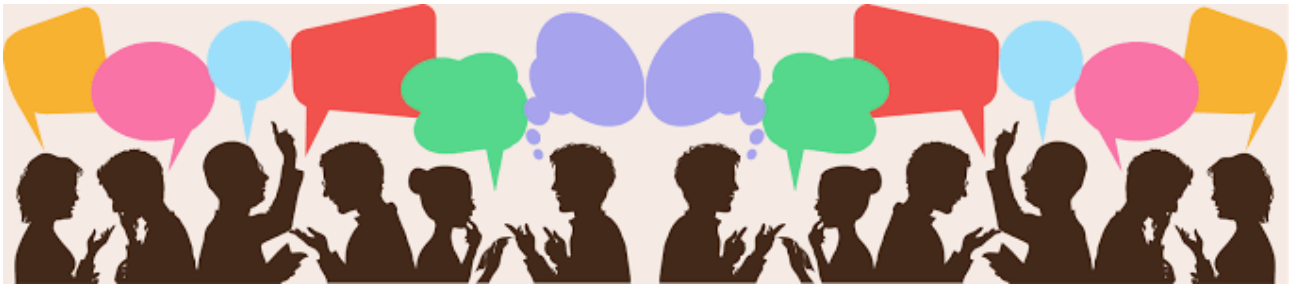
La couverture et la quatrième de couv’ de cette version numérique sont beaucoup moins bien que les vraies einh (je dis ça pour teaser l’achat du livre papier :^)

La socioculture, comme son nom l'indique, c'est la culture du social, c'est-à-dire – pour commencer – la culture du collectif. La facilitation est un métier qui se développe ces derniers temps, et un ensemble de pratiques – parfois anciennes – qui se clarifie actuellement pour permettre des coopérations plus fluides entres les êtres humain-e-s.

Cette conscience croît et se partage : nos organisations sont de très complexes ensembles relationnels, qui ont leur vie propre. C'est un art subtil d'y contribuer au mieux. **La notion de facilitation collective peut être lue de deux façons** : soit comme l'ouvrage d'une (ou plusieurs) personne(s) au service d'un collectif, soit comme l'attention d'un collectif à se faciliter à lui-même sa propre vie.

L'intelligence collective est une immense aventure où l'humanité s'est engagée avec tout le Vivant. **L'ouvrage que tu as entre les mains traite l'essentiel des questions liées à nos pratiques collectives**, de l'engagement à la bienveillance, de la sociocratie aux cercles restauratifs, de la co-création consciente à l'autopsie institutionnelle. Le propos est émaillé de brèves histoires en exemples, *koans* ou expériences personnelles, pour ancrer théories et processus dans la pratique. Peu de « fiche-actions » et pas de longs témoignages ici en revanche (sinon le mien).

C'est écrit entre le « je » et le « nous ». Le style poético-analytique semblera à la fois un peu étrange et familier aussi bien aux universitaires qu'aux alchimistes « chercheur-euse-s en vie meilleure ». J'ai cherché à faciliter des lectures diagonales et intuitives, pour que nous soyons à la fois efficaces, inclusifVEs et radical·e·s. « Idéologiquement », Nama-s peut être proche d'un (p)anarchisme chrétien, avec une spiritualité ouverte à l'« univers-Elle » et une vision politique nourrie surtout d'éducation populaire. Iels ne sont évidemment pas prosélytes, mais cherchent la sagesse et l'humilité avec ardeur parfois.

Ce livre se situe dans la vaste perspective d'un Changement de cap planétaire, effondrement et renouveau. Son intention fondamentale est de faciliter le passage d'un monde à l'autre.

Nous invitons à faire commerce de cet « objet de connaissance » selon les principes de la co-responsabilité financière.
Proposition temporaire pour le « **prix unique du livre** » (version papier) intégrant le temps laborieux : **25 €**
Tu peux proposer un autre don avec ou sans ISBN, pour un peu moins ou beauuucoup plus.
Plus d'infos à l'intérieur et sur demande.